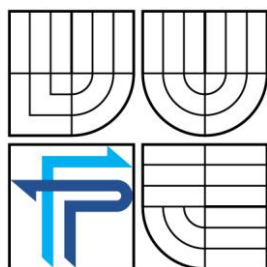


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE** **SPOLEČNOSTI MONEKON SPOL. S R.O.**

MARKETING STRATEGY PROPOSAL FOR THE COMPANY MONEKON SPOL. S R.O.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**ZDEŇKA BARTOŠOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. LUCIE KAŇOVSKÁ, PH.D.**

BRNO 2007

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce představuje návrh marketingové strategie společnosti Monekon spol. s r.o. působící v oblasti účetnictví a daňového poradenství. Zabývá se posílením konkurenceschopnosti společnosti zavedením nových služeb. První část této práce je věnována shrnutí základních teoretických poznatků, které se týkají této problematiky. V další části je pak zpracována analýza podnikového okolí, na jejímž základě jsou navržena možná řešení. Pomocí dotazníkového šetření a kalkulace jsou dále doporučeny návrhy vhodné k realizaci.

## **Summary**

This bachelor's thesis presents a marketing strategy proposal for the company Monekon spol. s r.o. dealing in accountancy and tax consultancy. It is aimed at improvement company competition through introducing new services. The first part of this work is focused on summary of basic theoretical knowledge concerning this problem. The other part contains an analysis of company surroundings and possible solutions based on it. Suggestions suitable for implementation are recommended upon questionnaire survey and calculations.

## **Klíčová slova**

Marketing, strategie, konkurenceschopnost.

## **Keywords**

Marketing, strategy, competitiveness.

## **Bibliografická citace bakalářské práce**

BARTOŠOVÁ, Z. *Návrh marketingové strategie společnosti Monekon spol. s r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 91 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 3. května 2007

.....

podpis

---

## Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mé vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za velmi vstřícný přístup při konzultacích a odborný přínos při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Monice Jandové, manažerce firmy Monekon spol. s r.o., za všechny poskytnuté informace a materiály o společnosti, na jejichž základě mohla tato bakalářská práce vzniknout.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Marketing .....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Definice marketingu .....	14
1.1.2 Funkce marketingu .....	15
1.1.3 Realizace marketingu .....	15
<b>1.2 Analýza podniku .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Analýza okolí podniku .....	16
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku .....	23
1.2.3 SWOT analýza .....	26
<b>1.3 Marketingová strategie.....</b>	<b>27</b>
1.3.1 Definice strategie.....	27
1.3.2 Základní marketingové strategie .....	28
<b>1.4 Marketingový mix.....</b>	<b>29</b>
1.4.1 Vnitřní členění jednotlivých složek marketingového mixu .....	30
<b>1.5 Marketingový výzkum.....</b>	<b>31</b>
1.5.1 Organizace marketingového výzkumu .....	32
1.5.2 Typy marketingového výzkumu .....	32
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Charakteristika společnosti Monekon spol. s r.o.....</b>	<b>34</b>
2.1.1 Sídlo společnosti.....	34
2.1.2 Právní forma společnosti .....	34
2.1.3 Založení společnosti .....	34
2.1.4 Orgány společnosti .....	35
2.1.5 Hospodaření společnosti.....	35
2.1.6 Předmět podnikání a poskytované služby.....	35
2.1.7 Historie společnosti .....	35
2.1.8 Personalistika.....	36
2.1.9 Organizační struktura .....	36
2.1.10 Financování společnosti .....	37

---

<b>2.2</b>	<b>Analýza podniku .....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Analýza okolí podniku .....	38
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	42
<b>2.3</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4</b>	<b>Marketingový mix .....</b>	<b>45</b>
2.4.1	Produkt .....	45
2.4.2	Cena .....	46
2.4.3	Distribuce, místo .....	47
2.4.4	Marketingová komunikace, komunikační mix .....	47
2.4.5	Lidé .....	48
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Rozšíření nabídky služeb .....</b>	<b>49</b>
3.1.1	Finanční a ekonomicko-organizační poradenství .....	50
3.1.2	Správce konkursní podstaty .....	51
3.1.3	Likvidátor .....	52
<b>3.2</b>	<b>Systém archivace .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4</b>	<b>Zhodnocení návrhů .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5</b>	<b>Kalkulace navrhovaných služeb .....</b>	<b>58</b>
3.5.1	Finanční poradenství .....	58
3.5.2	Ekonomicko-organizační poradenství .....	61
3.5.3	Činnost správce konkursní podstaty .....	62
3.5.4	Činnost likvidátora .....	63
3.5.5	Shrnutí .....	64
3.5.6	Časový plán .....	65
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>	

## Seznam tabulek

Tabulka 2-1 Vývoj obrátů (30).....	37
Tabulka 2-2 SWOT analýza.....	45
Tabulka 3-1 Shrnutí zájmu o navrhované služby .....	58
Tabulka 3-2 Náklady na finanční poradenství .....	59
Tabulka 3-3 Výše nákladů na finanční poradenství v souvislosti s nárůstem klientů ....	60
Tabulka 3-4 Vývoj růstu zájmu klientů o finanční poradenství.....	60
Tabulka 3-5 Náklady na ekonomicko-organizační poradenství.....	61
Tabulka 3-6 Výše nákladů na ekonomicko-organizační poradenství v souvislosti s nárůstem klientů.....	62
Tabulka 3-7 Vývoj růstu zájmu klientů o ekonomicko-organizační poradenství .....	62
Tabulka 3-8 Náklady na činnost správce konkursní podstaty .....	63
Tabulka 3-9 Náklady na činnost likvidátora .....	63
Tabulka 3-10 Časový plán zavedení služeb .....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 1-1 Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka (9).....	16
Obrázek 1-2 Porterův model konkurenčního prostředí (9).....	22
Obrázek 1-3 Matice přežití (24) .....	23
Obrázek 2-1 Organizační struktura (30).....	36



## Úvod

*„Znamená to vědět, kam jdete, abyste mohli lépe pochopit, kde jste teď, a ujistili se, zda kroky, které podnikáte, jsou ve správném směru. Je neuvěřitelně snadné nechat se v podnikání lapit do pracovní pasti, stále více pracovat, abychom stoupali po stupních žebříku úspěchu jenom proto, abychom nakonec zjistili, že se žebřík opírá o nesprávnou zed’.“*

*Stephen R. Covey*

Podnik jako ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Vždy se pohybuje uvnitř prostředí, které působí na jeho vnitřní a vnější reakce. Proto také podniky a jejich jednotlivé části musí být řízeny. Tato skutečnost se vztahuje nejen k podniku jako celku, ale i na marketing jako jednu z podnikových činností.

Marketing se zabývá reálným ekonomickým životem. Do určité míry pomáhá najít rovnováhu mezi dvěma protichůdnými stranami – prodávajícím a kupujícím, firmou a zákazníkem. Je prostředkem ke zvýšení účinnosti vazby mezi firmou a trhem.

Pro současný trh je příznačná dynamičnost, rostoucí síla spotřebitele, intenzivní konkurence. Činnost podniku musí být podložena odpovídající teorií a musí se opírat o co možná nejdokonalejší analytické nástroje, které usnadňují a urychlují rozhodovací procesy a zvyšují tak naději na získání konkurenční výhody.

V posledních letech došlo v České republice k velkému rozvoji všech druhů služeb. Organizace, které služby poskytují, jsou však velmi zranitelné. Zákazník, který kupuje službu, má různá očekávání, která pro typický charakter služby, její nehmotnost, nedokáže přesně sdělit prodávajícímu. Právě uspokojení očekávání a potřeb zákazníků je bodem, od kterého se také odvíjí činnost marketingu. Různá očekávání a potřeby jsou ovlivňovány kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve kterém jednotlivec žije a organizace podniká.

Vedení účetnictví či daňové evidence je jednou z často poskytovaných služeb. Účetnictví a daňová evidence je nezbytnou nutností pro každou organizaci, každého podnikatele. Její význam je nepopíratelný a nepostradatelný. Účetnictví slouží jako podklad pro rozhodování, plánování a řízení, je zdrojem informací o majetku a hospodaření podniku pro jeho majitele, akcionáře a jiné osoby, které podnik aktivně neřídí. Je důležité pro správné stanovení daňové povinnosti. Rovněž může být důkazním prostředkem při vedení sporů.

## **Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce je posílení konkurenceschopnosti společnosti zavedením nových služeb během roku 2008, tzn. připravit služby a zaškolit zaměstnance do konce roku 2007 tak, aby nové služby mohly být poskytovány klientům již od 1. 1. 2008. Vstupními podmínkami pro mě byly požadavky vedení společnosti na zachování místa působení a počtu zaměstnanců.

V bakalářské práci tak nejprve provedu analýzu podnikového okolí a navrhu možná řešení. V její další části pomocí dotazníkového šetření a kalkulace navrhovaných služeb společnosti doporučím služby vhodné k realizaci.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Marketing

### 1.1.1 Definice marketingu

Marketing je odvozen od slova „market“, což z anglického překladu znamená „trh“. Tento název původně označoval prostor, kde skupiny kupujících a prodávajících směňovaly své zboží a služby za obdobné, které samy potřebovaly a byly odpovídající hodnoty.

Způsobů jak definovat marketing existuje celá řada. K nejznámějším a nejvýstižnějším patří definice těchto autorů:

Definice podle Philipa Kotlera a Garyho Armstronga:

*„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“* (11, str. 30)

Definice podle Petera Druckera:

*„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za samostatnou funkci. Je to podnikání viděné z hlediska jeho konečného výsledku, tedy z hlediska zákazníka. Prosperita firmy není determinovaná jeho produkcí, ale jeho zákazníkem.“* (15, str. 7)

Definice podle Henryho Assaela:

*„Marketingem se rozumí všechny aktivity určené k identifikování a uspokojování potřeb a přání zákazníka.“* (14, str. 13)

Definice podle americké marketingové společnosti (AMA):

*„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“* (4, str. 8)

Definice podle Autorizovaného institutu marketingu:

*„Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“* (12, str. 21)

A jak definuje marketing Slovník marketingu?

*„Marketing je komplexní řada aktivit zahrnujících tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým skupinám.“ (2, str. 107)*

### **1.1.2 Funkce marketingu**

Funkce marketingu mohou být následující:

- identifikace potřeb trhu a možností na trhu,
- sledování nejnovějších technologických novinek,
- starání se o udržování značky, výrobku a služeb,
- výběr a udržování prodejních kanálů, jak velkoobchodu tak maloobchodu,
- propagace a reklama výrobků a služeb,
- řízení prodeje výrobků a služeb,
- navrhování cen a času dodání zboží a služeb,
- plánování marketingových aktivit. (19)

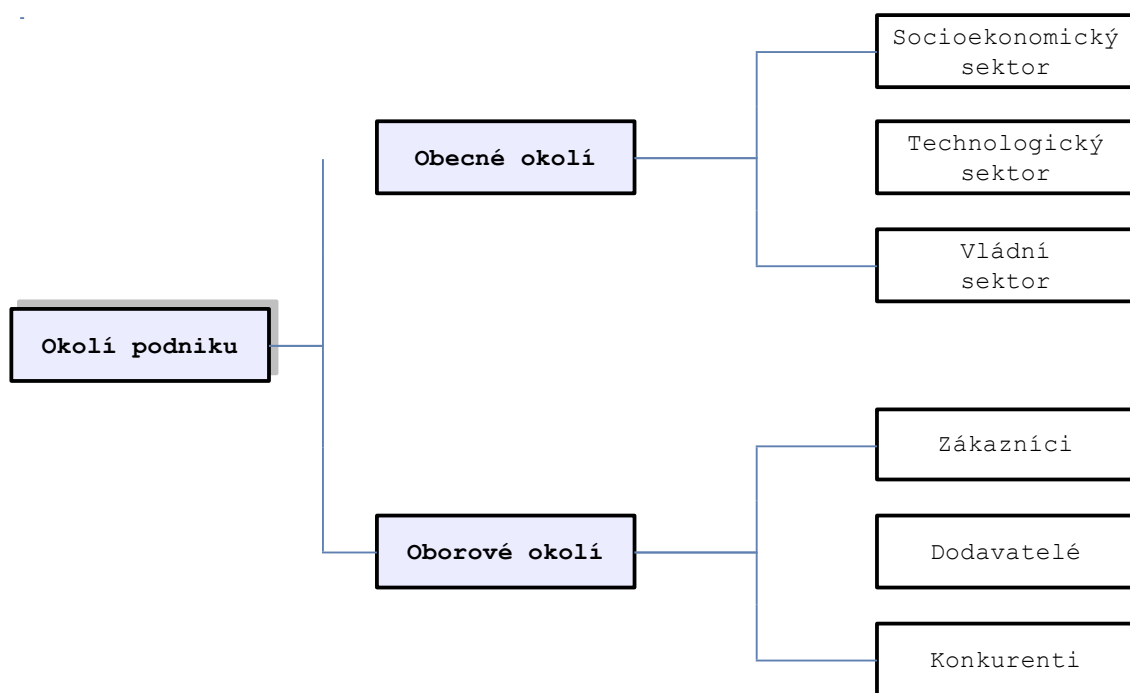
### **1.1.3 Realizace marketingu**

Marketingová činnost může být realizována pouze za předpokladu, že existují dva nebo více jednotlivců či organizací, kteří jsou neuspokojeni z hlediska jejich potřeb. Dále pak pro tyto potencionální obchodní partnery musí existovat určitý předmět směny a musí být ochotni se účastnit procesu směny a navzájem mezi sebou komunikovat. (4, str. 9)

## 1.2 Analýza podniku

### 1.2.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí je proces, ve kterém dochází k monitorování podnikového okolí a následnému vyhodnocování zjištěných skutečností tak, aby bylo možné identifikovat příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí podniku by se proto měla zaměřit především na odhalení vývojových trendů, které by mohly firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Mezi hlavní faktory okolí patří především aspekty politické, ekonomické, inovace výrobní a technologické, životní styl, sociální aspekty a globální oblast<sup>1</sup>. Výše uvedené faktory se sdružují do skupin. Způsob integrace těchto faktorů je podle různých autorů odlišný. Členění okolí podle *Jaucha a Gluecka* (9, str. 37), Obrázek 1-1.



Obrázek 1-1 Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka (9)

<sup>1</sup> Globální oblastí je myšleno životní prostředí a využívání přírodních zdrojů.

## **Analýza obecného okolí podniku**

### ***Socioekonomický sektor***

V oblasti socioekonomického sektoru je nejdůležitější vliv ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

#### **Ekonomické faktory**

Situace podniků je ovlivňována především současným i budoucím stavem ekonomiky. Proto se musí analyzovat dle (9, str. 37) zejména tyto faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky (deprese, recese, oživení, konjunktura),
- politická situace a její vliv na ekonomiku,
- hospodářská politika vlády (regulace, podpora podnikání, ochrana investic, podpora vědy a výzkumu, aj.),
- monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám, aj.),
- fiskální politika (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje, aj.),
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení,
- míra inflace (případně deflace),
- situace na kapitálovém trhu.

Výše uvedené faktory mohou tedy ovlivňovat, usnadňovat nebo komplikovat dosahování cílů podniku. Svou roli zde hraje i fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Snahou je dosáhnout co nejvyššího ekonomického růstu, přebytku obchodní bilance a naopak snižovat nezaměstnanost a inflaci. Problémem ale je, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Při analýze je proto vhodné určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější a zaměřit se na předvídání změn jejich působení v budoucnu.

### **Ekologické a klimatické faktory**

Zabývat se ekologickými a klimatickými faktory, je důležité, neboť tyto faktory mohou představovat hrozby, případně příležitosti pro některé podniky.

### **Sociální faktory**

V této oblasti jsou důležité dle (9, str. 39) zejména následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, apod.),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory mají vliv na poptávku po zboží a službách, ale také na podnikavost a pracovní motivaci. Například vyšší vzdělání utváří nové postoje zaměstnanců k náplni práce, k délce pracovní doby, k sebevzdělávání, mění mobilitu pracovní síly, vyvolává tlak na vyšší mzdy atd.

### ***Technologický sektor***

Pro určité podniky je technologický sektor, vynálezy a inovace, zásadní v jejich existenci. Investování do technického rozvoje se pro ně stává často nezbytností, avšak zahrnuje v sobě také mnoho rizik. V důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie. Nejistotou a rizikem ale do poslední chvíle zpravidla bývá, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny, a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v potřebné míře, která by zajistila návratnost vynaložených prostředků.

### ***Vládní sektor***

Stát působí na fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Ve vymezených oblastech kontroluje také fungování trhů, například regulací cen, činností Úřadu pro hospodářskou soutěž, České obchodní inspekce aj.

Další významnou funkcí státu je definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, která má podobu například podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Je zřejmé, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí vytváří pro podniky jak příležitosti, tak i hrozby.

Příkladem příležitostí vytvářených aktivitami státu je vláda jako významný odběratel různých výrobků a služeb nebo privatizace podniků vládou. Naopak příkladem hrozeb plynoucích z aktivit státu jsou právní normy související s podnikáním obecně, například antimonopolní zákony, zákony na ochranu životního prostředí, hygienické předpisy, dále výše minimální mzdy apod.

### **Analýza oborového okolí podniku**

Oborové okolí podniku ovlivňují především jeho zákazníci, dodavatelé a konkurenti.

#### ***Sektor zákazníků***

Důležité je vědět, kdo jsou zákazníci podniku, jaké potřeby a očekávání mají, kdo je potencialem zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by mohly vést zákazníky ke změnám požadavků a chování. Analýzu tohoto sektoru je vhodné zaměřit dle (9, str. 42) především na tyto faktory a aspekty:

- identifikace kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

#### **Identifikace zákazníků**

Obvykle se rozlišují tyto třídy zákazníků - spotřebitelé, velkoobchod či maloobchod, průmysl a instituce. Identifikaci zákazníků a jejich požadavků musí být věnována dostatečná pozornost, neboť tím se sníží hrozba ztráty zákazníků a vytvoří se možnost nalézat zákazníky nové, nebo těm stávajícím prodávat více. Přitom je vhodné brát v úvahu, že udržení si stávajícího zákazníka je levnější než získání nového.



### **Demografické faktory**

V této oblasti existují tři základní faktory, které ovlivňují trhy a které jsou označovány jako primární poptávkové faktory. Podle (9, str. 43) jimi jsou:

- změny v populaci (jestliže je méně lidí, je menší primární poptávka po zboží),
- posuny ve věku populace (v důsledku zlepšování sociálních podmínek, včetně zdravotní péče, populace ve vyspělých zemích obecně stárne),
- rozložení příjmů populace (jestliže střední vrstva populace zchudne, pak tato skutečnost jako primární faktor ovlivní poptávku např. po automobilech střední a nižší třídy, nikoliv poptávku po exkluzivních automobilech).

### **Geografické faktory**

Je potřeba vědět, kde se zákazníci nacházejí, neboť tato skutečnost může ovlivňovat umístění podniků. Významné je to především v sektoru obchodu. Rovněž je dobré myslet na dopravu, a to jak zboží tak i zákazníků, aby byla bezpečná, pohodlná a cenově přijatelná.

### ***Sektor dodavatelů***

V tomto sektoru se analyzuje dostupnost a náklady všech vstupů, které jsou potřebné k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů určuje kvalita vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli. Relativní sílu dodavatelů vůči jeho zákazníkům lze dobře ohodnotit pomocí Porterova pěti-faktorového modelu konkurenčního prostředí, který je charakterizován viz dále.

V sektoru dodavatelů dle (9, str. 43) se analyzují následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitálu),
- dostupnost a náklady pracovní síly.

Dostupnost a náklady těchto zdrojů musí být posuzovány také z hlediska času, protože jestliže nedostane podnik dodávku, když ji potřebuje, potom může být jeho strategie narušena.

### ***Sektor konkurentů***

Otázky, na něž by se při analýze konkurentů měly hledat odpovědi, jsou:

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům? (Měřeno ekonomickými i jinými ukazateli jako např. image firmy apod.)
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor starší konkurenti?

### **Strategie a postavení současných konkurentů**

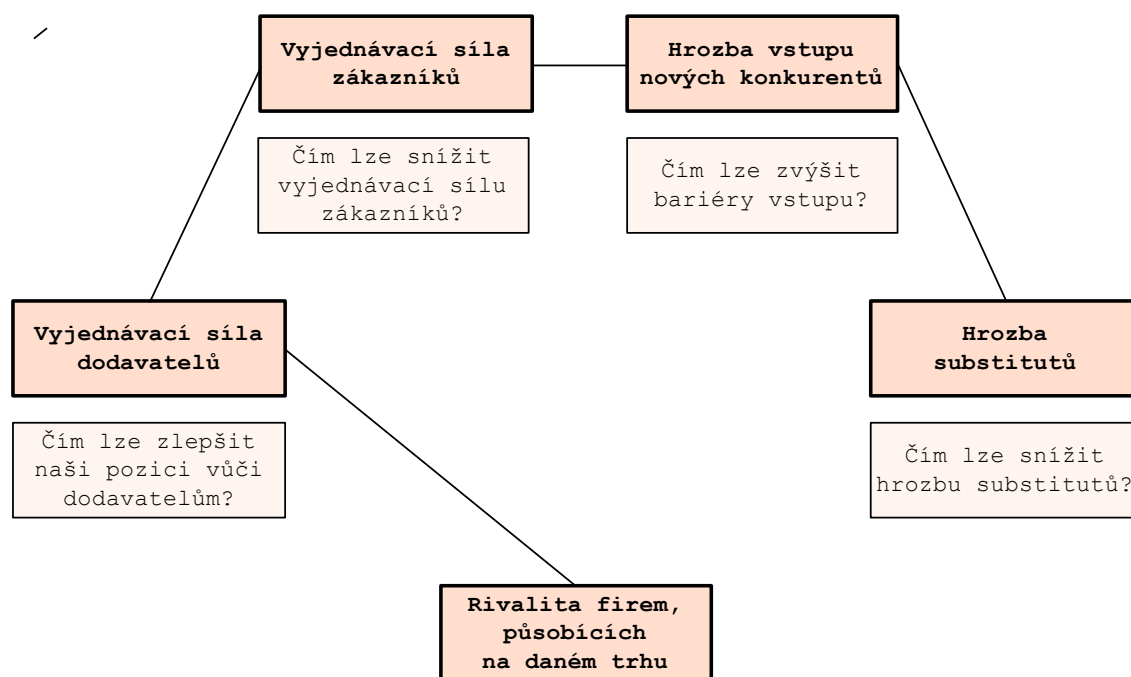
Je potřeba sledovat změny strategií hlavních konkurentů. Je vhodné tedy hledat odpovědi například na otázky:

- Zvětšují svůj podíl na trhu? (Pokud ano, tak jak - pomocí cen, podpor,...)
  - Zvětšují tito konkurenti své náklady na reklamu?
  - Mění se management, popřípadě struktura řízení konkurenčních firem?
  - Získávají rozhodující konkurenti strategické partnery či zahraniční investice?
- (9, str. 37 – 46)

### **Porterův model konkurenčního prostředí**

Tento pěti-faktorový model, Obrázek 1-2, je velmi užitečným a také často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví či na určitém trhu, je ovlivňována působením pěti základních činitelů, kterými jsou:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem, působících na daném trhu. (9, str. 47)

**Obrázek 1-2 Porterův model konkurenčního prostředí (9)**

Poznámka: Zodpovězení otázek v obdélnících slouží k hodnocení realizace uvažované strategie.

### Další analytické metody uplatnitelné při vnější analýze

Jedná se o metody, které jsou označovány jako tzv. *portfolio analýza*. Tyto metody jsou zaměřeny na oborové okolí. Jejich výsledek je ale na rozdíl od předchozích analýz podmíněn i interními rozhodnutími podniku.

**Matice přežití**

Tato matice, Obrázek 1-3, bere v úvahu prodejní a nákladovou pozici podniku.  
(9, str. 59)

		Nákladová pozice	
		špatná	dobrá
Prodejní pozice	dobrá	5                      2	1
	špatná	4	3 6

**Obrázek 1-3 Matice přežití (24)**

Poznámka: Diagonála na obrázku (tzv. diagonála přežití) rozděluje matici na šest polí. Pole 1 - Předpokládané přežití. Pole 2 - Pravděpodobně přežije, je však třeba snižovat náklady a zlepšit nákladovou pozici. Pole 3 - Pravděpodobně přežije, je však nezbytné zlepšit pozici na trhu. Pole 4 - Silný tlak na zrušení. Pole 5 - Tlaky na zrušení, i když trh je životaschopný. Pole 6 - Tlaky na zrušení, i když náklady jsou životaschopné.

### 1.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Aby však bylo možné určit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Tvoří je faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, řízení výroby, pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové.

#### Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj přispívá k vytvoření nového nebo ke zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh, rovněž vede ke zlepšení výroby, a tím k možnostem získání nákladových výhod, které zlepšují cenovou politiku podniku.

Předmětem analýzy faktorů vědecko-technického rozvoje by měla být dle (9, str. 76) následující kritéria:

- analýza schopnosti a způsobilosti základního výzkumu uvnitř podniku,
- analýza schopností v oblasti výzkumu a vývoje výrobků,
- analýza schopností sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků,
- analýza možností zlepšování v užití starých, příp. nových materiálů,
- analýza vybavenosti laboratoří a testovacích zařízení,
- analýza úrovně a zkušeností vědeckého a technického personálu,
- analýza pracovního prostředí a jeho vhodnosti pro kreativitu a inovace,
- analýza řízení procesu vědecko-technického rozvoje uvnitř podniku,
- analýza schopnosti provádět efektivní technologické předpovědi a správně předjímat vývoj v oboru.

### **Marketingové a distribuční faktory**

Úloha marketingových faktorů pro jednotlivé podniky může být rozdílná. Například podniky dodávající své výrobky několika zákazníkům, kteří mají konkrétní požadavky, nemusí mít marketingové funkce obzvlášť silné. Naopak velmi silné marketingové funkce a největší podíl v alokaci interních zdrojů mají podniky, které vyrábějí spotřební zboží s vysokým podílem na trhu.

V oblasti marketingu a distribuce se podle (9, str. 77) analyzují faktory:

- konkurenční struktura trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, případně na jeho klíčových segmentech,
- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu,
- účinnost cenové strategie pro výrobky a služby,
- vztahy s klíčovými zákazníky, zranitelnost v případě koncentrace prodeje pouze na několik zákazníků,
- fáze životního cyklu hlavních výrobků, komplexnost sortimentu a služeb,
- kvalita výrobků a služeb,
- účinnost reklamy,

- hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit jiných než reklama,
- hospodárnost a účinnost kanálů distribuce a geografického pokrytí,
- pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

V této oblasti jsou analyzovány podle (9, str. 79) například tyto faktory, určující vývoj v dané oblasti:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence,
- dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky,
- pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníka,
- spolehlivost a stabilita výrobních systémů,
- hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení.

Důležitý aspekt představuje rovněž flexibilita výrobců, která může být měřena například časem, v němž výrobce uspokojí poptávku po určitém výrobku.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Předmětem této analýzy jsou příklady faktorů, které mohou výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Podle (9, str. 79) jimi jsou:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- kvalita zaměstnanců,
- vztahy s odbory,
- hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky,
- účinnost informačního systému.

## **Faktory finanční a rozpočtové**

Principem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je zhodnocení současného stavu podniku z finančních hledisek. Jde tedy o posouzení, zda je uvažovaný rozvoj reálný po finanční stránce, případně jaké finanční zdroje by byly potřeba na zajištění uvažované strategie. (9, str. 74 – 80)

### **1.2.3 SWOT analýza**

Završením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku je diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí podniku. Podstatou je ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu podniku. Technika této analýzy je založena na zvažování vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů společnosti (příležitosti a hrozby). Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen anglických slov: **S** – strength (síla), **W** – weakness (slabost), **O** – opportunity (příležitost), **T** – threat (hrozba).

Silné a slabé stránky podniku představují faktory, které vytváří nebo naopak snižují vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale určit za pomoci analýzy konkurence či analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů, které působí v okolí podniku.

Úspěšnost aplikace určité marketingové strategie závisí na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S-W) a na straně druhé vhodné příležitosti a hrozby (analýza O-T). (7, str. 50), (8, str. 74), (9, str. 97)

## 1.3 Marketingová strategie

### 1.3.1 Definice strategie

Pojem strategie je odvozen z řeckého slova „strategos“, který znamená souhrn manévru potřebných k překonání nepřítele. Vyjadřuje také nejpřínosnější způsob jednání, dovednost vybírat nejlepší alternativy nebo vědomé rozhodnutí o směru a způsobu konání. Společným bodem jednotlivých definic by tak mohl být důraz na budoucnost, směr a priority. Jinak řečeno, strategie je výběr budoucích možností. (20)

Pojetí strategie je prezentováno odlišně v různých literaturách. Ve většině základních pracích z oblasti strategického řízení například Kotlera, Johnsona a Scholese je pojetí strategie prezentováno tak, že strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie tedy předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. (9, str. 8)

*Henry Mintzberg* chápe strategii jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledek není omezen pouze tím, co podnik zamýšlí udělat, aby si udržel silnou konkurenční pozici. Podle něho dřívější strategie, např. od Prof. Portera a dalších, zanedbává fakt, že strategie se může rozvíjet z interních požadavků podniku, bez ohledu na to, že by bylo nezbytné vytvářet jakékoliv formální plány. (13, str. 3)

Standardní definici slova strategie poskytuje také *slovník cizích slov*. Zde je tento pojem prezentován jako chování zajišťující dosažení cílů.

V *učebnici managementu Fundamentals of Management od Donnelyho* se pojem strategie používá ve velmi podobném smyslu, a to jako jednání s určitým záměrem, aktivity firmy jako důsledek strategického plánování, resp. konkrétní pravidla a zásady, které jsou využívány k dosahování strategických cílů.

V *české učebnici Management autora Vebera* je charakterizována jako koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. (20)



Marketingová strategie tedy respektuje základní zásady marketingu, tedy orientaci na trh a na zákazníka a uspokojení jeho potřeb při současném posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle, z nichž také vychází. (6, str. 11)

### **1.3.2 Základní marketingové strategie**

K nejznámějším a také nejrozšířenějším strategiím patří podle (4, str. 29) tyto:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacce produktu,
- strategie tržní orientace (fokus).

#### **Strategie minimálních nákladů**

Při uplatňování této strategie se podnik snaží dosáhnout co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, aby mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, čímž by získal konkurenční výhodu a větší podíl na trhu. Smyslem je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky. Takto získané prostředky jsou pak co možná největší měrou reinvestovány do efektivnějšího vybavení a dokonalejších výrobních technologií.

Tuto strategii obvykle využívají podniky, které se orientují na velmi rozsáhlý a svým charakterem masový trh.

#### **Strategie diferenciacce produktu**

V případě této strategie se podnik soustředí na dosažení dokonalého výkonu v určité oblasti, která je pro zákazníka důležitá a která je oceňována trhem jako celkem.

Diferenciacce produktu spočívá například v jedinečnosti zboží,<sup>2</sup> poskytování doplňkové služby, kterou konkurence nenabízí, v psychologických metodách<sup>3</sup> či způsobu distribuce, kdy některé zboží je určeno pouze pro speciální prodejny, jiné je doručováno přímo ke spotřebiteli.

---

<sup>2</sup> Jedinečností zboží se rozumí zboží výjimečné kvality nebo mající ojedinělé funkční vlastnosti.

<sup>3</sup> Pomocí psychologických metod jsou ovlivňovány představy a postoje zákazníků působením reklamy, vyšší ceny, řešením obalu apod.

Tuto strategii používají především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zaujímají vedoucí pozici.

### **Strategie tržní orientace**

Jestliže se podnik řídí touto strategií, pak se zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se soustředí především na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníka. Trh bývá nejčastěji členěn podle hlediska demografického, geografického a podle frekvence užívání produktu spotřebiteli. Příčinou koncentrace či specializace firmy na určitou část trhu bývá nemožnost nebo nevýhodnost působení na trh jako nerozlišený celek. Konkrétně touto příčinou bývá nedostatek zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu či malá konkurence na určitém segmentu trhu.

Některé podniky využívají také kombinace strategie tržní orientace se strategií diferenciací nebo se strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciací a strategie nízkých nákladů jsou ale většinou protikladné a navzájem se vylučují. V praxi existuje rovněž celá řada podniků, které nesledují žádnou strategii. (4, str. 29 - 31)

## **1.4 Marketingový mix**

Marketingový mix patří mezi marketingové nástroje podniku. Vyjadřuje souhrn základních marketingových prvků, kterými podnik dosahuje svých marketingových cílů. Představuje tedy soubor vzájemně propojených proměnných, s kterými vedení podniku může pracovat a poměrně snadno je také měnit. V marketingovém mixu je proto obsaženo vše, čím podnik může poptávku po svých produktech ovlivňovat.

V literaturách se nejčastěji hovoří o skupině čtyř faktorů, tzv. „4P“. Jsou jimi:

- **Product** – produkt, výrobek
- **Price** – prodejní cena
- **Place** – prodejní místo, distribuce
- **Promotion** – propagace, marketingová komunikace

Jednotlivé složky marketingového mixu mívají zpravidla své vnitřní členění. Svým obsahem vytvářejí jednotný, homogenní systém, a proto bývají často označovány termíny výrobní, cenový, kontrakční, distribuční či propagační (komunikační) mix. (4, str. 53)

#### **1.4.1 Vnitřní členění jednotlivých složek marketingového mixu**

Jednotlivé složky marketingového mixu se dále ještě vnitřně člení. Podle (4, str. 54) je tato klasifikace následující.

##### **Product – produkt, výrobek**

Jedná se o výrobní mix, který zahrnuje:

- značku,
- kvalitu,
- design,
- obal.

##### **Price - prodejní cena**

Cena je charakterizována cenovým mixem, v kterém jsou obsaženy:

- platební podmínky,
- úvěrové podmínky,
- rabat.

##### **Place – prodejní místo, distribuce**

Distribuce neboli distribuční mix má tyto charakteristiky:

- distribuční systémy,
- distribuční cesty,
- distribuční mezičlánky,
- fyzická distribuce.

## **Promotion – propagace, marketingová komunikace**

Marketingovou komunikaci představuje komunikační mix, který zahrnuje:

- reklamu,
- vztahy s veřejností,
- podporu prodeje,
- přímý marketing,
- osobní prodej.

Pro některé obory má ale kombinace těchto „4P“ příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušné oblasti, a proto jim vyhovuje jen částečně. Jedná se především o oblast služeb, kde často dochází k tomu, že klienti vnímají stejným způsobem všechny firmy, které do určitého sektoru služeb patří a na základě jejich základního marketingového mixu je nejsou schopni od sebe rozlišit. Proto se podniky poskytující služby snaží vytvořit a do svého marketingového mixu zahrnout ještě další složky, které v rámci jejich marketingového mixu toto požadované odlišení umožní. (4, str. 55), (8, str. 29)

Dochází tak k rozšíření marketingového mixu o jedno až tři „P“. Jedná se nejčastěji o složky:

- **People** - lidé
- **Package** - balík nabízených služeb
- **Partnership** - spolupráce

## **1.5 Marketingový výzkum**

Uskutečňování marketingu je spojeno s nutností porozumět zákazníkům, trhům, i své vlastní marketingové efektivnosti, potažmo tedy vyřešit určitý problém nebo vyhodnotit vytvořenou příležitost. Právě k tomu slouží marketingový výzkum a jeho různé techniky. (11, str. 72)

Jedna z možných definic marketingového výzkumu je tato:

*„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové hrozby a příležitosti.“* (5, str. 12)

Marketingový výzkum tedy poskytuje podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, o chování zákazníků a o možném podnikatelském riziku. (4, str. 71)

### **1.5.1 Organizace marketingového výzkumu**

Organizace určitého marketingového výzkumu se odvíjí od přesného vymezení cíle. Následuje příprava výzkumu, která spočívá v návrhu a předběžném vypracování postupu vlastního výzkumu. Další fáze je zaměřena na shromažďování potřebných dat, která jsou následně statisticky zpracována. Závěrečnou etapou výzkumu je interpretace získaných výsledků a přijetí určitých doporučení. (7, str. 78 - 79)

### **1.5.2 Typy marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum se v praxi provádí mnoha různými způsoby. Z hlediska formy výzkumu, tedy způsobu sběru informací, se rozlišují dva základní typy shromažďování dat, dva typy marketingového výzkumu.

#### **Primární marketingový výzkum**

Provádí se některou z následujících technik, případně jejich střídáním či kombinováním. Podle (4, str. 71) se jedná o techniky:

- a) pozorování,
- b) dotazování,
- c) experiment (pokus).

#### ***Dotazování***

K nejrozšířenějším technikám kvantitativního i kvalitativního marketingového výzkumu patří dotazování. To se uskutečňuje pomocí dotazníků nebo záznamových archů a vhodně zvoleného kontaktu s respondenty. Tento kontakt pak může být osobní, telefonický nebo písemný.

### **Dotazník**

V případě písemného kontaktu se jedná o dotazník. Dotazník je souborem různých otázek, uspořádaných v určitém sledu. Je předkládán respondentovi, jehož úlohou je vyjádřit osobní názor ve formě odpovědí na předložené otázky.

Při formulaci dotazníku je třeba věnovat pozornost jeho struktuře a správnému formulování kladených otázek. Špatná formulace nebo chybné sestavení dotazníku mohou získané informace zpochybnit a dosažené výsledky pak nemusí plně odpovídat potřebám a cílům realizovaného marketingového výzkumu.

Pro sestavení dotazníku se využívají dva druhy otázek – uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky předpokládají omezený počet variant odpovědí, respondent mezi nimi vybírá tu, která je z jeho pohledu ta nejsprávnější. Naopak otázky s otevřeným koncem nechávají prostor pro vlastní formulaci respondentovy odpovědi.

### **Sekundární marketingový výzkum**

Spočívá ve zpracování dat, získaných z jiných zdrojů, například z literatury, výsledků jiných primárních výzkumů apod., z tak zvaných periferních pamětí.

(4, str. 71), (5, str. 12 - 13), (7, str. 83 - 84)

## **2 Analýza problému a současné situace**

### **2.1 Charakteristika společnosti Monekon spol. s r.o.**

#### **2.1.1 Sídlo společnosti**

Společnost Monekon spol. s r.o. sídlí v jižních Čechách v Českých Budějovicích na adrese U Tří lvů 5, 370 01 České Budějovice. Její identifikační číslo je 25161270, daňové identifikační číslo CZ25161270.

Kancelářské prostory se nachází ve vhodně zvolené lokalitě, v blízkosti centra města a nedaleko úřadů státní správy. Vnější přístupový prostor je tvořen příjezdovým dvorem, který je využíván jako parkoviště pro klienty.

#### **2.1.2 Právní forma společnosti**

Jedná se o kapitálovou společnost, což znamená, že její společníci se mohou na řízení a podnikání ve společnosti účastnit pouze vkladem svého kapitálu, jejich osobní účast není povinná, avšak žádoucí.

Právní forma, jak je patrné již ze samotného názvu společnosti, je „společnost s ručením omezeným“. Odpovědnost za porušení závazků společnosti tedy nese sama společnost. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů, tzn. jakmile se všechny vklady splatí a zajistí jejich příslušný zápis, věřitelé nemohou postihnout majetek jednotlivých společníků.

#### **2.1.3 Založení společnosti**

Sepsáním a podpisem zakladatelského dokumentu, společenské smlouvy, je společnost založena. V tomto dokumentu můžeme najít údaje jako například firmu a sídlo společnosti, určení společníků, předmět podnikání, výši základního kapitálu a vkladu jednotlivých společníků, či jméno a bydliště jednatele.

Základní kapitál, jehož tvorba je ze zákona povinná, byl stanoven, dle tehdejšího znění zákona, na souhrnnou částku 100 000 Kč, přičemž každý společník vložil, i zcela splatil, částku 50 000 Kč.

### **2.1.4 Orgány společnosti**

O všech podstatných změnách společnosti rozhoduje valná hromada jako její nejvyšší orgán. Jejími členy jsou společníci Ing. Jiří Janda a Monika Jandová.

Působnost statutárního orgánu vykonává jednatel, kterým byl jmenován Ing. Jiří Janda. Jemu tedy náleží obchodní vedení společnosti a její běžná správa. Vztahuje se na něj také zákaz konkurence, který spočívá v tom, že jako jednatel nesmí vlastním jménem nebo na vlastní účet uzavírat nebo zprostředkovávat obchody, které souvisejí s podnikatelskou činností společnosti a účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením, nebo zde vykonávat činnost statutárního orgánu.

### **2.1.5 Hospodaření společnosti**

Obchodní rok společnosti je totožný s kalendářním rokem. Podkladem pro rozhodnutí o použití zisku je roční účetní uzávěrka, která je schválena valnou hromadou. K výplatě zisku nelze použít základního kapitálu a rezervního fondu. Zisk společnosti je čerpán v následujícím pořadí:

- a) zákonem stanovené daně a odvody,
- b) příděl do zákonného rezervního fondu,
- c) jiné účely, stanovené valnou hromadou,
- d) výplata zbývajících zisku společníkům. (29)

### **2.1.6 Předmět podnikání a poskytované služby**

Předmětem podnikání je vedení účetnictví a účetní poradenství. Společník Monika Jandová je rovněž daňový poradce.

### **2.1.7 Historie společnosti**

Společnost Monekon spol. s r.o. vznikla 18. dubna roku 1997, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. U jejího založení a vzniku stáli společníci Ing. Jiří Janda a Monika Jandová, kteří působí ve společnosti dodnes. Ve svých začátcích měla společnost jen několik klientů. V současné době využívá služeb společnosti téměř devět set klientů.

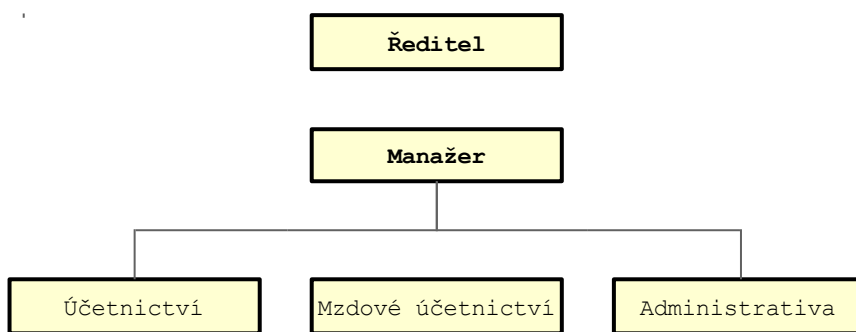


### 2.1.8 Personalistika

Tato společnost se řadí, pro účely Okresní správy sociálního zabezpečení, mezi malé organizace, neboť má méně než dvacet pět zaměstnanců. Pracují zde čtyři účetní, jedna mzdová účetní a jedna administrativní pracovnice.

### 2.1.9 Organizační struktura

Podle hlediska sdružování činností jde o funkcionální strukturu. Na základě konzultace s vedením společnosti jsem vytvořila její schéma, které znázorňuje Obrázek 2-1. Tato struktura je založena na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek. Do jednoho organizačního celku se tedy kumulují stejné funkční činnosti.



Obrázek 2-1 Organizační struktura (30)

Podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti jde o strukturu liniového typu. Jedná se tedy o organizační jednotku s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Zabezpečuje „příkazové“ řízení „shora dolů“, tj. ve vertikální dimenzi. Svou činností je přímo zodpovědná za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturních jednotek.

Dle míry delegace pravomocí a zodpovědností se jedná o převážně decentralizovanou strukturu. Dochází tedy k rozšíření pravomoci k rozhodování v rámci organizační struktury. Toho se využívá především u operativních úloh, čímž se usnadní práce vedení, zaměstnanci jsou stimulováni a podílí se tak na rozhodování. Rovněž tím vzniká tzv. časová výhoda, tzn., že zaměstnanci mohou, v rámci dané pravomoci, rozhodovat bez čekání na svolení vedení.

Podle členitosti se jedná o strukturu s širokým rozpětím. To je potažmo spojeno i s větší delegací rozhodovací pravomoci a s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce zaměstnanců.

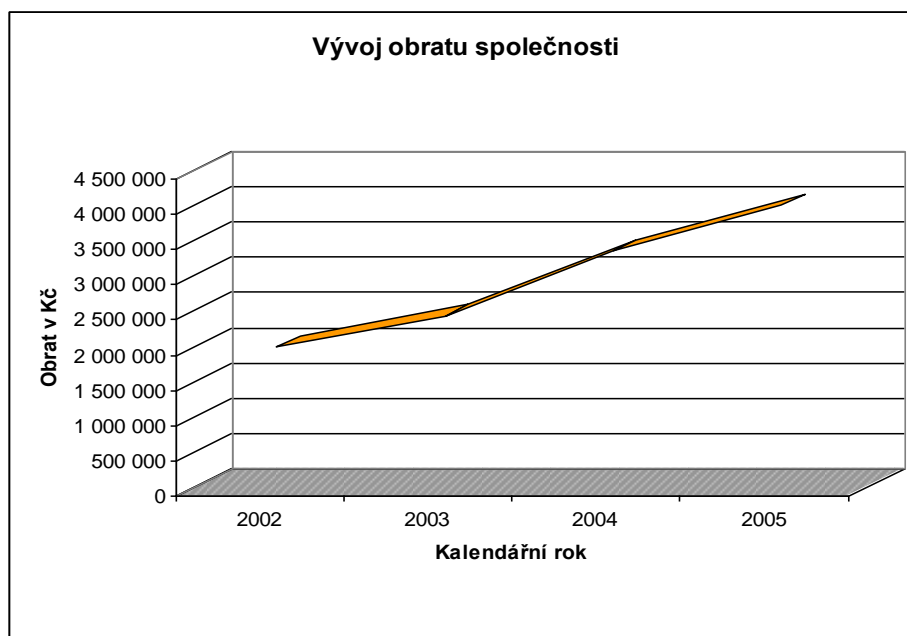
Dle časového trvání se jedná o strukturu s předpokladem dlouhodobého trvání.

### 2.1.10 Financování společnosti

Společnost je financována z výnosů, kumulovaných zisků společnosti. Zajišťování finančních prostředků se děje především průběžnou fakturací klientům. Firma nemá dlouhodobé pohledávky ani závazky, což přispívá k její stabilitě. Po dobu její existence neuzavřela společnost žádnou úvěrovou ani leasingovou smlouvu, rovněž jí nebyl poskytnut vklad do podnikání žádnou soukromou osobou. Veškerý pořízovaný majetek tak hradí z vlastních finančních zdrojů. Přehled obrátů za předcházející čtyři roky dle (30) vykazuje rostoucí tendenci. Jeho vývoj znázorňuje Tabulka 2-1 a Graf 2-1.

Období	Obrat v Kč
2002	2 000 000
2003	2 446 000
2004	3 360 000
2005	4 000 050

Tabulka 2-1 Vývoj obrátů (30)



Graf 2-1 Vývoj obratu (30)

## 2.2 Analýza podniku

### 2.2.1 Analýza okolí podniku

#### Obecné okolí

##### *Socioekonomický faktor*

V rámci socioekonomického faktoru se zkoumají ekonomické, klimatické, ekologické a sociální faktory.

##### **Ekonomické faktory**

Společnost ovlivňuje nejen vývoj cen nájemného kancelářských prostor, energií, zejména elektřiny a plynu, ale také administrativními požadavky ze strany státu. Dotýkat by se jí mohl i proces „Modernizace daňové správy“, který zahrnuje řadu aktivit, které přispívají ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb daňové veřejnosti. Jedná se např. o spuštění „Daňového portálu“<sup>4</sup> či hotovostní úhradu daní „Daňovou složenkou“<sup>5</sup> na všech pobočkách České pošty.

##### **Klimatické a ekologické faktory**

V posledních letech je kladen velký důraz na dodržování ochrany životního prostředí. Tento trend významně vzrostl vstupem České republiky do Evropské unie. Společnost Monekon v tomto ohledu používá recyklovatelné materiály (tonery, kancelářské potřeby...), třídí odpad apod.

##### **Sociální faktory**

Společensko-politický systém a klima ve společnosti působí na společnost prostřednictvím jejích klientů. Například růst životní úrovně obyvatelstva se projeví

---

<sup>4</sup> „Daňový portál“ umožňuje elektronické zpřístupnění informací o stavu vlastního osobního daňového účtu.

<sup>5</sup> „Daňová složenka“ zbavuje daňový subjekt povinnosti hradit manipulační poplatek za úhradu daní v hotovosti.

větším počtem poptávaných služeb, podobně jako přesun obyvatelstva z EU do ČR, kde se střetávají různé kultury obyvatelstva.

Do této oblasti patří také rozložení kvalifikační struktury populace, které se vyznačuje vysokým podílem osob se středním vzděláním a nízkým podílem osob s vyšším a základním vzděláním. Objevuje se pozitivní trend snižování podílu obyvatel se základním a středním vzděláním bez maturity (odborné školy, odborná učiliště) a růst podílu obyvatel se středním vzděláním s maturitou (SOU, SOŠ, gymnázia) a s vysokoškolským vzděláním. Podstatný může být i životní styl populace, který je ovlivněn špatnou životosprávou občanů a moderní zrychlenou dobou. To může případně vést i ke zvýšené nemocnosti občanů.

### ***Technologický sektor***

Technologickým faktorem je zcela jistě podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje především pro výrobní firmy. S touto problematikou souvisí rychlost morálního zastarávání při objevování nových technologií a pracovních postupů. Společnost Monekon přímo ovlivňuje rychlý rozvoj inteligentních informačních systémů, což pro ni může být příležitostí i hrozbou.

### ***Vládní sektor***

Společnost jako takovou a její podnikatelskou činnost ovlivňují legislativní faktory, mezi které patří daňové zákony, vyhlášky, směrnice, týkající se především daní a účetnictví, ale i občanský a obchodní zákoník, zákoník práce aj.

V tomto sektoru je významná také snaha vlády na zlepšení právního prostředí pro podnikání, především v oblasti úpadkového práva. Například se tedy jedná o urychlení zápisů do obchodního rejstříku, opatření ke snížení administrativní zátěže pro podnikatele, zjednodušení jejich komunikace se státními institucemi, posílení vymahatelnosti práva. Dále to je také podpora podnikání tak, aby byly efektivně podporovány investice do výroby a služeb s vysokou přidanou hodnotou, podpora malých a středních podniků.

## **Oborové okolí podniku**

### ***Sektor zákazníků***

Společnost se zaměřuje na malé a středně velké podniky a živnostníky. Počet stávajících zákazníků je v současné době 872. Služby jsou poskytovány širokému okruhu klientů, například z oblastí stavebnictví, výroby, pojišťovnictví, strojírenství, gastronomie, zprostředkování nákupu a prodeje, dále to jsou modelingové a reklamní agentury, automobilové bazary, autodopravy, úklidové firmy, zlatnictví, televizní společnosti, rozhlasová rádia, realitní kanceláře a jiné. Při takto širokém záběru podnikatelské činnosti klientů je potřeba ze svého zájmu vyloučit určité subjekty. Proto společnost nepřijímá bytová družstva, společnosti se zahraniční účastí či investující do cenných papírů a společnosti, jejichž předmět podnikání se týká zemědělství. Tyto formy podnikání vyžadují specifický přístup ze strany zaměstnanců a starat se o takový rozsah podnikatelských subjektů by bylo při současných podmínkách společnosti náročné. Rozšíření okruhu tohoto záběru podnikatelských subjektů by také znamenalo navýšení počtu zaměstnanců a změny v personálním zajištění, což si vedení společnosti v současné době nepřeje.

Široký záběr podnikatelské činnosti klientů společnosti je patrný dle (30) ze seznamu klientů, ale například i z bilance přírůstku nových zákazníků za poslední tři roky, kde výrazně nepřevládá žádná z podnikatelských činností, viz. Příloha 14.

### ***Sektor dodavatelů***

Okruh dodavatelů je poměrně úzký. Jedná se především o několik firem, které společnosti dodávají nejčastěji potřeby k běžnému provozu. Za rok 2005 bylo těchto dodavatelů dle (30) zhruba 20. Jací dodavatelé to jsou a jaké jsou jejich bilanční údaje, to je obsaženo v žebříčku dodavatelů dle počtu a výše odběrů za rok 2005, viz. Příloha 14. Za dodavatele společnosti lze svým způsobem považovat také stát, který zásobuje stále novými zákony a novelami. Ovlivnění společnosti tak spočívá pouze v určitých nákladech na získání nových informací a na jejich základě i odpovídajících zkušeností. V tomto ohledu je pro společnost velmi důležitá síla dodavatele informačních technologií, především softwarového vybavení počítačů, které je nezbytné pro její fungování.

### ***Sektor konkurentů***

Velká konkurence v oboru je patrná z analýzy konkurentů. Dle evidence firem portálu Seznam (21), jednoho z největších portálů v ČR, existuje v Českých Budějovicích a okolí 96 konkurenčních podnikatelských subjektů. 58 podnikatelských subjektů poskytuje služby z oblasti vedení účetnictví, daňové evidence, účetního a daňového poradenství, tedy stejný či obdobný rozsah podnikatelské činnosti jaký má Monekon. Ke službám z výše uvedené oblasti poskytuje 14 subjektů navíc audit, 13 subjektů ekonomicko-organizační poradenství, pět finanční poradenství a šest subjektů ostatní služby (zakládání, fúze a transformace podniků, právní služby či oceňování majetku).

Za jednoho ze svých největších konkurentů považuje vedení Monekonu společnost ICARO Consulting s.r.o., která působí na trhu účetního a daňového poradenství od roku 1997, tedy stejně dlouho jako společnost Monekon. Kromě vedení účetnictví, daňové evidence, účetního a daňového poradenství poskytuje také služby v oblasti zakládání a přeměn společností, koupě, prodeje a nájmu podniků či zpracování finanční analýzy. Klienti této společnosti mohou také prostřednictvím internetových stránek využívat pomůcky jako daňové kalendáře na aktuální rok, mzdovou kalkulačku, kurzovní lístek, přehled o sazbách daní či výpočet finančního zdraví. Ceny za nabízené služby jsou však vyšší než ceny, za které poskytuje služby společnost Monekon spol. s r.o.

K největším konkurentům společnosti patří také společnost Alivio s.r.o., působící na trhu od roku 1995. Na rozdíl od společnosti Monekon nabízí navíc auditorské služby, správu a likvidaci společností a zavedení kontrolingového systému řízení. Všechny služby poskytuje rovněž v anglickém či německém jazyce. Ve srovnání se společností Monekon spol. s r.o. jsou však ceny této společnosti za stejné služby vyšší.

Konkurence v této oblasti podnikatelské činnosti je velká. Pozice společnosti vůči této konkurenci není významná, což je mimo jiné způsobeno jejím úzkým okruhem nabízených služeb, malými investicemi do propagace a do utváření její celkové image. Ceny služeb jsou obdobné jako u konkurence, či nižší. Způsob distribuce služeb je také

obdobný jako u konkurence, tj. klienti docházejí do sídla společnosti a v určitých případech naopak zaměstnanci do sídla klienta.

### **Portfolio analýza**

Podle matice přežití, při které se bere v potaz prodejní a nákladová pozice, se společnost nachází v poli 1, což znamená, že společnost má všechny předpoklady pro to, aby „přežila“, tedy její činnost je optimální z hlediska nákladů a zisku.

### **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Vnitřní faktory určující silné a slabé stránky podniku jsou faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční, řízení výroby, pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové. Protože některé faktory nejsou pro tuto společnost zásadní, nebudu je dále rozebírat. Východiskem při uvažování o těchto faktorech je také cíl, ze kterého společnost vychází. Tím je důraz na kvalitu poskytovaných služeb a dlouhodobá spokojenost klientů. Prioritou není získat co nejvíce klientů, ale získat důvěru těch stávajících.

#### ***Marketingové faktory***

Marketingové oddělení jako takové společnost nemá, tuto funkci zastává manažer, který je zároveň i společníkem společnosti. Pro potřeby této společnosti, která se řadí mezi malé organizace, je to v současné době zcela dostačující.

Společnost upřednostňuje vztahový marketing, klade tedy důraz na udržení klienta, dlouhodobé vztahy a intenzivní kontakt s klientem, nezbytná je rovněž vysoká zodpovědnost vůči klientovi a chápání kvality služby z pohledu zákazníka, která je tak předmětem zájmu všech oddělení a zaměstnanců společnosti. Společnost se tedy snaží mít spokojeného zákazníka, neboť ti rozšiřují svou pozitivní zkušenost se společností formou doporučení svým známým, projevují větší sklon k věrnosti a jsou také méně cenově citliví. Forma propagace osobním doporučením je nejúčinnější. Proto se společnost soustředí především na individuální přístup a vztahy s klienty, spíše než na získávání nových klientů. Vzhledem k této skutečnosti má společnost pouze webovou

prezentaci a registraci na několika portálech, příkladem může být portál „www.seznam.cz“.

Každý zaměstnanec společnosti je v kontaktu s určitou skupinou klientů, kteří svou účetní mohou kdykoli kontaktovat, ať již osobně, telefonicky či prostřednictvím elektronické pošty, a prokonzultovat určitý problém či dotaz. Zaměstnanci společnosti rovněž připomínají svým klientům důležité zákonem stanovené termíny a události, k nimž jim připraví a zpracují potřebné podklady.

V rámci propagace společnost investuje zejména do reklamních předmětů. Příkladem jsou daňové kalendáře, které společnost rozdala svým klientům v prosinci roku 2006. Kromě přehledu daňových událostí na aktuální rok jsou zde obsaženy i kontaktní informace o společnosti.

### ***Faktory podnikových a pracovních zdrojů***

Mezi tyto faktory patří například kvalita zaměstnanců, na kterou se klade důraz. Zaměstnanci společnosti musejí mít minimálně odborné vzdělání. Jejich samotnému přijetí předchází kromě pohovorů i prověřování odborných znalostí. Organizační struktura jako taková je účinná, což má mimo jiné příznivý vliv i na pracovní klima. To je zde velice příjemné a v souladu s firemní strategií společnosti, která klade důraz na individuální přístup a podporu dlouhodobých vztahů se zákazníky. Další vzdělávání zaměstnanců je v této oblasti nezbytné. Zajištěno je odbornou literaturou, prostřednictvím vedení či vzdělávacích kurzů.

Délka pracovní doby zaměstnanců je osm hodin. Pracovní vytiženost zaměstnanců se však odvíjí především od zákonem stanovených termínů a požadavků<sup>6</sup>. V určitých obdobích se tak pracovní vytiženost zaměstnanců zvyšuje a vyvolává potřebu práce přesčas. Tato skutečnost je však zaměstnancům kompenzována finančními odměnami a sníženými pracovními nároky zejména v měsíci srpnu. Na

---

<sup>6</sup> Do konce měsíce ledna je povinnost zpracovat silniční daňové přiznání a daňové přiznání k dani z nemovitosti, do 25. dne měsíce ledna, dubna, července, října, čtvrtletní daňové přiznání k dani z přidané hodnoty, do 20. února vyúčtování daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků a vyúčtování srážkové daně, do konce března popř. června pak daňové přiznání k dani z příjmu fyzických a právnických osob.



základě konzultace se zaměstnancem společnosti, který mi poskytl potřebné informace, jsem vytvořila graf Časová osa, viz. Příloha 5, vyjadřující pracovní vytíženost zaměstnanců v jednotlivých kalendářních měsících zachycenou pomocí počtu odpracovaných hodin.

### ***Faktory finanční a rozpočtové***

Představu o finanční a ekonomické situaci společnosti lze získat dle (30) z přehledu meziročního měsíčního srovnání nákladů, výnosů a hospodářského výsledku za rok 2003, 2004 a 2005, viz. Příloha 7. Tyto údaje obsahují vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku v jednotlivých kalendářních měsících v průběhu tří let. Vzhledem k předchozímu roku je změna vyjádřena procentuálně. Rovněž tu je zachycena i celková a průměrná suma těchto údajů a grafické znázornění. Z grafu je patrný konstantní pohyb velikosti nákladů společnosti, výjimkou je měsíc prosinec, a to s ohledem na optimalizaci daňové povinnosti. Výnosy společnosti vykazují celkový růst s minimálními měsíčními propady v meziročním srovnání. Měsíční průměr výsledku hospodaření má rostoucí tendenci se zápornými výkyvy na konci kalendářního roku, což je odrazem vývoje nákladů. Celková finanční situace společnosti je velmi dobrá a vykazuje rostoucí tendenci.

Vývoj účetní činnosti a daňového poradenství v rámci České republiky je dle údajů Českého statistického úřadu (17) poměrně stabilní, bez výrazných meziročních kolísání v tržbách za tyto služby, viz. Příloha 13. Pro společnost Monekon spol. s r.o. to znamená předpoklad stabilní existence a budoucího růstu.

## 2.3 SWOT analýza

Výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsem shrnula do tabulky, viz Tabulka 2-2.

<b>S - Silné stránky</b>	<b>W – slabé stránky</b>
malá flexibilní firma	úzký okruh nabízených služeb
perspektivní obor podnikání	nevhodný systém archivace
kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců	malá propagace společnosti
flexibilní, individuální přístup ke klientům	
důraz na dlouhodobé vztahy se zákazníkem	
nízké ceny služeb	
dobré pracovní klima	
získávání klientů osobním doporučením	
<b>O - příležitosti</b>	<b>T - hrozby</b>
dostatek potencionálních zákazníků	velká konkurence v oboru
poptávka zákazníků po kvalitě	nedostatek kvalifikovaných potencionálních zaměstnanců
využití nových technologií (software, informační systém)	neustálý vývoj a aktualizace technologií souvisejících s tímto předmětem podnikání
využití „Daňového portálu“ České daňové správy	

Tabulka 2-2 SWOT analýza

## 2.4 Marketingový mix

### 2.4.1 Produkt

Základní službou, která je zároveň předmětem hlavní výdělečné činnosti společnosti, je vedení účetnictví a daňové evidence, daňové poradenství. Dále společnost poskytuje účetní konzultace a vedení mzdové a personální agendy. Doplňkovou službu tvoří péče o zákazníka, zastupování klienta na kontrolách a úřadech, příjemné prostředí.

Výstupem činností společnosti je tedy kompletní účetnictví, včetně účetní závěrky a daňového přiznání, samozřejmě vše v souladu s platnými zákony. Společnost dále zpracovává mzdovou a personální agendu, kdy zajišťuje kompletní servis od návrhu pracovní smlouvy, přes vedení personální a mzdové agendy až po účast na případných kontrolách státních orgánů či zdravotních pojišťoven. Součástí služby zpracování mezd je také přihlašování a odhlašování zaměstnanců k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, vyhotovení evidenčních listů důchodového pojištění, zápočtových listů, sepsání předstihových řízení u starobních důchodců, výpočet úrazového pojištění, vyhotovení výplatních pásek, rekapitulace mezd, příkazů k úhradě a dalších dokumentů podle potřeb klienta.

Dalšími poskytovanými službami je zpracování jednotlivých daňových přiznání a výkazů, jako jsou přiznání k DPH, k silniční dani, vyúčtování daně ze závislé činnosti, oznamovací povinnost aj.

## **2.4.2 Cena**

Pro stanovení cen je ve společnosti určena jednotka času hodina, která představuje skutečně strávený čas na projektu, tedy ocenění jednotky práce. Využití má především u drobnějších konzultací. Časový honorář se ve společnosti využívá v kombinaci s honorářem stanoveným celkovou cenou, který představuje odměnu jednorázově za celý projekt. Uplatňuje se například při zpracování silničního daňového přiznání či přiznání k dani z nemovitosti, tedy u tzv. uzavřených problémů, kde jejich příčiny lze relativně snadno odstranit.

Cena služeb je ve srovnání s konkurenčními společnostmi stejně vysoká či nižší. Obecně je při vedení účetnictví určena cena za řádek 10 Kč u účetnictví a 15 Kč u daňové evidence, za zpracování daňového přiznání 1000 Kč, za zpracování mezd u malých organizací 100 Kč a 200 Kč u velkých organizací, účetní konzultace pak 500 Kč za hodinu. Cena za služby je však většinou stanovována spíše individuálně vzhledem k náročnosti a rozsahu zpracovávaného materiálu.

### **2.4.3 Distribuce, místo**

Služby jsou poskytovány klientům, tedy přímo konečným uživatelům. Realizovány jsou v místě sídla společnosti, kam klienti docházejí. V případě velkých společností navštěvují zaměstnanci sídlo klienta, a to za předpokladu, že používají shodný software.

### **2.4.4 Marketingová komunikace, komunikační mix**

Vztahy zaměstnanců společnosti s klienty jsou přátelské. Zaměstnanci společnosti poskytují základní a doplňkové služby a jsou klientům kdykoli k dispozici ke konzultaci jejich problémů či dotazů. Tímto přístupem se tak klienti stávají jejími tzv. loajálními zákazníky. Marketingová komunikace mezi zaměstnanci a klienty je tedy na dobré úrovni. Důležité ovšem je nejen udržet zájem klientů, ale také působit na samotné zaměstnance společnosti. K profesionálnímu jednání v souladu s marketingovou strategií společnosti jsou zaměstnanci motivováni např. finančními odměnami, slovními pochvalami, benefity či pořádáním zajímavých společenských akcí.

Na propagaci společnosti prostřednictvím reklamy v médiích a jinde se společnost příliš nesoustředí, přednost dává vytváření a udržování pozitivních vztahů klientů ke společnosti. Díky této skutečnosti se dobré jméno firmy šíří především prostřednictvím klientů společnosti, jejich osobním doporučením. V rámci své propagace dává tedy společnost přednost spíše než reklamě tzv. Public relations<sup>7</sup>. Na osobní prodej a publicitu se společnost nesoustředí.

---

<sup>7</sup> Public relations je takový druh komunikačního působení firmy na veřejnost, jehož posláním je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k podniku, jeho činnosti, výrobkům a službám. Cílem je vytváření pochopení pro činnost firmy, omezení negativních ohlasů na její aktivity atd. Kromě tohoto zaměření „navenek“ je jeho součástí také působení dovnitř firmy.

### **2.4.5 Lidé**

Společnost dbá na výběr, vzdělávání a motivaci zaměstnanců. Ti musí mít odpovídající kvalifikaci a odborné znalosti, rovněž se nesmí jednat o konfliktní typy osobnosti. Vzdělávání zaměstnanců je průběžné, především vzhledem ke změnám v legislativě. Zajišťováno je vzdělávacími kurzy, odbornou literaturou či prostřednictvím vedení společnosti. Motivováni jsou zaměstnanci nejen mzdou a finančními odměnami, ale také pochvalou či jinými nefinančními prostředky a benefity, jako například úhrada stravného, příspěvky na dovolenou a dětské tábory pro děti. Zaměstnanci pracují v přátelském prostředí, což rovněž přispívá ke kvalitě jejich odvedené práce.

Klienti jsou vybíráni podle právní formy a charakteru činnosti jejich podniku. Musí ovšem splňovat i základní zásady slušného chování. Loajalita klientů je do jisté míry dána také osobním doporučením.

### 3 Vlastní návrhy řešení

Na základě analýzy současného stavu a konzultace s vedením společnosti se domnívám, že by nebylo vhodné výrazným způsobem zasahovat do charakteru společnosti a měnit celou firemní strategii. Vývoj společnosti je stabilní a vykazuje rostoucí tendenci. Nejzávažnějším problémem společnosti je konkurence. Jak již vyplynulo z analýzy konkurentů, existuje mnoho podnikatelských subjektů poskytujících stejné či obdobné služby. Rozšíření nabídky služeb by tak posílilo konkurenceschopnost společnosti a upevnilo její pozici na trhu. Vzhledem k charakteru stávajících klientů a konzultaci s vedením jsem navrhla čtyři služby, v souladu se strategií společnosti, tedy s důrazem na dlouhodobé vztahy a spokojenost klientů, nikoli na teritoriální expanzi. Zájem o tyto služby zjistím pomocí dotazníkového šetření.

Má další doporučení vycházejí z osobního kontaktu s touto společností, kdy jsem měla možnost si prohlédnout archivační prostory. Návrh v této oblasti se tedy týká systému archivace.

#### 3.1 Rozšíření nabídky služeb

Pro rozšíření nabídky služeb jsem po konzultaci s vedením vybrala finanční a ekonomicko-organizační poradenství, činnost správce konkursní podstaty a likvidátora. Navrhované služby bude poskytovat manažer společnosti, Monika Jandová. Vzhledem ke strategii společnosti, se tyto činnosti stanou součástí komplexního zajištění služeb a budou poskytovány především pro stávající klienty, nikoli jako jednotlivě vykonávané služby novým klientům. Přičemž vedení účetnictví, daňové evidence a daňové poradenství by i nadále zůstalo hlavní činností společnosti. Výše navrhované služby by tak pouze doplňovali nabídku služeb, aby tak v případě potřeby svých klientů mohla tyto činnosti, namísto konkurenčních podnikatelských subjektů, poskytnout sama společnost.

### **3.1.1 Finanční a ekonomicko-organizační poradenství**

Tyto služby jsem vybrala, mimo jiné, s ohledem na znalosti a orientaci zaměstnanců společnosti v problémech a potřebách klienta vycházející především z účetnictví, daňového a účetního poradenství. Přínosem pro klienty v rámci finanční a ekonomicko-organizační oblasti tedy budou doporučení, jak investovat či získat volné finanční prostředky, či jaké změny by byly efektivním přínosem pro podnikatelské činnosti klienta aj. Tyto poradenské služby se ale také týkají oblasti finančních záležitostí, například poskytování úvěrů, zhodnocení kapitálu, podnikatelských aktivit a organizačních a ekonomických otázek, obchodních záležitostí, při plánování, organizaci, kontrole, oblasti řízení apod.

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců je volná živnost dle nařízení vlády č. 140/2000 Sb., v platném znění (23). Vzhledem k tomu, že zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (28), nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti, musí být k získání živnostenského oprávnění pro tuto živnost splněny pouze všeobecné podmínky<sup>8</sup>.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti v současné době nemají dostatečné znalosti v tomto oboru, doporučuji absolvovat vzdělávací seminář zabývající se touto problematikou. Z aktuální nabídky (22) jsem vybrala vzdělávací kurzy „Bankovní produkty“ a „Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik“ od společnosti Legendor spol. s r.o., které podávají informace mimo jiné o typech bankovních produktů, o vymezení derivátů a trendu v jejich vývoji. Tuto společnost jsem zvolila na základě příznivých referencí a cenové výhodnosti. Žádoucí je v této oblasti také využívat odbornou literaturu. Doporučuji odborný měsíční časopis „Finance a úvěr“ (18), který je určen také pro finanční poradce a je zaměřen, mimo jiné, na bankovní sektor a celou oblast finančního zprostředkování včetně daňové problematiky.

---

<sup>8</sup> Všeobecnými podmínkami jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a skutečnost, že fyzická osoba nemá daňové nedoplatky, nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na veřejném zdravotním pojištění.

Pro účely ekonomicko-organizačního poradenství jsem vybrala vzdělávací kurz „Ekonomicko-organizační minimum“ od společnosti Noveko 96 spol. s r.o. (26), která získala akreditaci Ministerstva vnitra České republiky.

### **3.1.2 Správce konkursní podstaty**

Činnost správce konkursní podstaty jsem zvolila především vzhledem k její úzké specializaci a příležitosti uplatnění v minulých letech.

Konkurs je v českém právu jedním ze způsobů řešení majetkového úpadku, předlužení firmy. Jde o speciální druh soudního řízení, při němž je zpeněžen majetek dlužníka a výtěžek je rozdělen mezi jeho věřitele. Dle zákona č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, ve znění pozdějších předpisů (27), o prohlášení konkursu rozhoduje na návrh věřitele nebo dlužníka soud. Prohlášením konkursu přechází oprávnění nakládat s majetkem z dlužníka (úpadce) na soudem ustanoveného správce konkursní podstaty. Konkursní podstatu tvoří veškerý majetek dlužníka. V souladu s § 8 zákona o konkurzu a vyrovnání se správce konkursní podstaty vybírá zásadně ze seznamu správců, který vede soud příslušný k řízení. Do seznamu lze zapsat bezúhonnou osobu, která je plně způsobilá k právním úkonům, má přiměřenou odbornou způsobilost. Žadatel musí mít minimálně úplné středoškolského vzdělání, být trestně bezúhonný a úspěšně absolvovat kurz s tímto zaměřením akreditovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Teoretické znalosti ověřuje tříčlenná komise Komory správců majetku a likvidátorů.

Vhodný vzdělávací kurz pro tuto tematiku jsem vybrala u společnosti Vzdělávací institut Franka Dysona s.r.o. (25), jehož studium, blok několika přednášek, je doporučeno Profesní komorou poradců a správců majetku. Poskytuje poznatky o konkurzu a vyrovnání z pohledu práva, daní, účetnictví, ekologických závazků, ukončení konkurzu a jiné. Dalšími, již jednodenními, kurzy tohoto Institutu jsou „Účetnictví firem v konkurzu“, který řeší specifické problémy vedení účetnictví firem v konkurzu a „Konkursní řízení v praxi“, který se konkurzům věnuje po stránce praktické. Jejich absolvování rovněž doporučuji, neboť jsou součástí systému profesního vzdělávání zaměřeného na tuto problematiku.



### **3.1.3 Likvidátor**

Tuto činnost jsem zvolila z obdobného důvodu jako činnost správce konkursní podstaty, vzhledem k její úzké specializaci a příležitosti jejího využití v minulých letech.

Likvidace společnosti vede ke konci podnikání a u právnické osoby k výmazu společnosti z obchodního rejstříku. Dochází k vypořádání majetkových poměrů rušených podniků. U obchodních společností, státních podniků a družstev je jmenován likvidátor, který je zapsán do obchodního rejstříku spolu s údajem o likvidaci podniku. Při výkonu této působnosti plní závazky společnosti, uplatňuje pohledávky a přijímá plnění, zastupuje společnost před soudy a jinými orgány, uzavírá smíry a dohody o změně a zániku práv a závazků a vykonává práva společnosti, dokončuje tedy běžný provoz, vypořádává daně, poplatky, pohledávky a závazky, zpeněžuje majetek podniku, a to co nejvýhodněji. Likvidátorem může být fyzická osoba, která je způsobilá k právním úkonům. Jmenuje ji statutární orgán společnosti nebo soud.

Strategie likvidace, řešení pracovně-právních otázek, vedení účetnictví a daňové povinnosti v likvidaci, praktické zkušenosti z řízení likvidačního procesu, ukončení likvidace a další témata jsou součástí vzdělávacího programu k osvojení si této problematiky. Jedná se o Ministerstvem školství ČR akreditovaný vzdělávací program, který pořádá Agentura Tis spol. s r.o. (16). Agentura je také certifikována v rámci mezinárodního projektu International Education Society a uznanou školicí organizací certifikačním orgánem CERT-ACO s.r.o. Absolvování kurzů v Agentuře TIS umožňuje tedy získat osobní certifikát u tohoto orgánu, což je další výhodou této společnosti.

## **3.2 Systém archivace**

Současný archivační systém je řazen primárně dle tématických okruhů. V rámci každého tématického celku je členěn dle jednotlivých let a následně dle abecedního seznamu klientů, např. tedy „DPH“, rok 2002 a abecední seznam klientů. Pokud ale společnost potřebuje najít veškerou dokumentaci určitého klienta, je časově náročná orientace a vyhledávání v tomto systému. Proto navrhuji, aby se archivované dokumenty třídily nejdříve abecedně dle jmen klientů. Každý klient by tak měl svou

kompletní dokumentaci, jako smlouvy, daňová přiznání, mzdovou agendu apod., která by se pak řadila dle kalendářních let a tématických okruhů. Stávající archivační systém má hierarchii: „tématický okruh, rok, abecední seznam klientů“, nový archivační systém by měl podobu: „abecední seznam klientů, tématický okruh, rok“.

Náklady na realizaci tohoto systému spočívají především v zabezpečení pracovní síly. Ta může být zajištěna zaměstnancem společnosti či prostřednictvím brigádní výpomoci. Realizaci této změny by bylo vhodné uskutečnit v časově méně náročném období kalendářního roku, například v letních měsících, zejména pak srpnu.

### 3.3 Dotazníkové šetření

Zájem klientů o výše uvedené navrhované služby jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníku, viz Příloha 6. Pro tento účel jsem vytvořila krátký dotazník, aby tak svým rozsahem případně neodradil od vyplnění dotázané klienty. Po dohodě s vedením jsem sto výtisků dotazníků nechala k vyplnění ve společnosti po dobu dvou měsíců. Na konci února jsem tak obdržela šedesát osm vyplněných dotazníků, na jejichž základě jsem získala následující reprezentativní vzorek.

Profil dotazovaných klientů zjišťovaly v dotazníku následující první dvě otázky.

#### 1. Jakou službu/y společnosti Monekon spol. s r.o. využíváte?

(možnost výběru více variant)

- ☐ vedení daňové evidence
- ☐ vedení účetnictví
- ☐ zpracování mezd
- ☐ zpracování daňového přiznání
- ☐ daňové poradenství

Vedení daňové evidence neoznačil nikdo z dotazovaných, naopak všichni dotazovaní označili vedení účetnictví a zpracování daňového přiznání. 51 klientů využívá dále ještě zpracování mezd a 59 daňové poradenství. Procentuální vyjádření zobrazuje graf Služby využívané klienty, viz Příloha 10. Z těchto odpovědí je patrné, že vedení účetnictví převažuje nad daňovou evidencí a více než polovina z dotazovaných využívá také daňové poradenství.

**2. Jak dlouho jste již klientem této společnosti?**

- ☐ 1 rok a méně
- ☐ 2 - 5 let
- ☐ 5 a více let

Méně než jeden rok je u společnosti pouze jeden z dotazovaných klientů. Dva až pět let označilo 22 dotazovaných a pět a více let 46 z dotázaných klientů, viz. graf Doba klientů u společnosti, Příloha 9. Lze tedy konstatovat, jak by se dalo očekávat již ze samotného cíle podnikatelské činnosti společnosti, že převažují dlouholetí klienti.

Spokojenost klientů se službami společnosti jsem zjišťovala prostřednictvím třetí a čtvrté otázky dotazníku.

**3. Jste spokojen/a s kvalitou poskytovaných služeb?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

Z odpovědí dotázaných lze usoudit, že celkově jsou klienti se službami společnosti spokojeni. 48 z nich označilo odpověď „ano“ a 28 „spíše ano“, viz graf Spokojenost klientů se službami, Příloha 11.

**4. Při hodnocení kvality poskytovaných služeb je pro Vás na prvním místě:**

- ☐ individuální, osobní přístup
- ☐ důvěryhodnost společnosti
- ☐ výsledek odvedené práce
- ☐ rychlost odvedené práce

Nejvíce dotazovaných si cení individuálního, osobního přístupu a důvěryhodnosti společnosti. Naopak nejméně klientů dbá na rychlost odvedené práce, viz graf Měřítka spokojenosti klientů, Příloha 8. Tento výsledek potvrzuje účinnost zvolené strategie společnosti, důraz na péči o klienty a individuální přístup.

Rozšíření nabídky služeb se týkala následující otázka.

**5. Máte zájem o některou z následujících služeb?**

	(možnost výběru více variant)		
finanční poradenství:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> výhledově
ekonomicko-organizační poradenství:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> výhledově
využití služeb správce konkursní podstaty:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> výhledově
využití služeb likvidátora:	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> výhledově
jiná: .....			

O finanční poradenství má zájem 12 dotázaných klientů, 26 o něm uvažuje výhledově a 30 z dotázaných o něm neuvažuje vůbec. Celkem o tuto službu tedy projevil zájem 38 dotázaných klientů. Ekonomicko-organizační poradenství chtějí využívat čtyři klienti, výhledově 20 dotázaných a neuvažuje o něm 44 klientů. Celkem má o tuto službu zájem 24 klientů. Službu správce konkursní podstaty by výhledově chtěl využít jeden dotázaný a činnost likvidátora dva dotázaní klienti. Pole „jiná“ vyplnil pouze jeden z dotazovaných klientů, který navrhl činnost účetního znalce. Ostatní dotázaní klienti tedy buď nemají zájem o jinou než navrhovanou službu či jednoduše nechtěli toto pole vyplňovat. Tyto výsledky znázorňují jednotlivé grafy viz. Příloha 12. Zájem o poradenské služby, finanční poradenství a ekonomicko-organizační poradenství, je tedy větší než o specifické služby, činnost správce konkursní podstaty a likvidátora. O zavedení navrhované služby účetního znalce společnost, také vzhledem k malému projevenému zájmu, zatím neuvažuje.

Se zavedením služeb souvisí i stanovení jejich cen, na jejich výši jsem se ptala v šesté otázce dotazníku.

**6. Kolik byste byli ochotni zaplatit za hodinu nově poskytované služby?**

- ☐ 300 Kč a méně
- ☐ 400 – 500 Kč
- ☐ 600 Kč a více

Za hodinu finančního poradenství, ať již tedy nyní nebo v příštích letech, by 22 zájemců zaplatilo cenu „400 – 500 Kč“, „600 Kč a více“ 5 zájemců a „300 Kč a méně“ 11 klientů mající zájem o tuto službu. 12 zájemců o ekonomicko-organizační poradenství by za hodinu poradenství zaplatilo cenu „400 – 500 Kč“, 10 klientů max. 300 Kč a více než 600 Kč dva zájemci. Za využití služby likvidátora by zájemci

zaplatili cenu „400 – 500 Kč“ a za činnost správce konkursní podstaty i více než 600 Kč za hodinu. Procentuální vyjádření zobrazují grafy pro jednotlivé služby, viz. Příloha 2.

Za hodinu poradenské služby, finanční poradenství a ekonomicko-organizační poradenství, a za činnost likvidátora by tedy většina zájemců byla ochotna zaplatit cenu „400 – 500 Kč“. Za služby správce konkursní podstaty jsou zájemci ochotni zaplatit hodinovou sazbu „600 Kč i více“.

Názor klientů na výši cen stávajících služeb jsem zjišťovala z následujících dvou otázek.

**7. Cena za stávající služby se Vám zdá být:**

(možnost výběru více variant)

- ☐ nízká
- ☐ spíše nižší
- ☐ vyhovující
- ☐ spíše vyšší
- ☐ vysoká

52 dotázaných klientů zvolilo možnost „vyhovující“, čtyři označili odpověď „spíše nižší“, 12 „spíše vyšší“, viz graf Cena stávajících služeb, Příloha 4. Většina dotázaných klientů tedy považuje cenu odpovídající kvalitě poskytovaných služeb.

**8. Myslíte si, že cena za srovnatelné služby u konkurence je:**

- ☐ nižší
- ☐ spíše nižší
- ☐ spíše vyšší
- ☐ vyšší

Z výsledku šetření více jak polovina dotázaných, přesně 42 klientů, považuje služby u konkurenčních společností spíše za vyšší. O nižších konkurenčních cenách je přesvědčeno 24 dotázaných klientů, více graf Cena služeb konkurence, Příloha 3. Většina klientů tedy hodnotí konkurenční ceny spíše jako vyšší, což koresponduje s předchozí otázkou, kde dle jejího vyhodnocení jsou ceny za poskytnuté služby vyhovující a odpovídající kvalitě.

Poslední otázka dotazníku mapuje konkurenci společnosti očima klientů, tedy jaké společnosti dle jejich názoru ji nejvíce konkurují.

**9. Napište, prosím, které firmy pro Vás představují možnou konkurenci v této oblasti služeb.**

.....

Na tuto otázku, která byla koncipovaná jako otevřená, odpověděli pouze dva klienti, zbytek dotázaných ji nezodpověděl. Uvedené společnosti jsou Alivio s.r.o. a BEST – Jihočeská komerční realitní spol. s r.o. Obě tyto společnosti mají široký předmět podnikání. Alivio s.r.o. působí jako účetní, organizační a ekonomický poradce, vede účetnictví, daňovou evidenci. BEST – Jihočeská komerční realitní spol. s r.o. provádí činnost účetních, organizačních a ekonomických poradců, činnost realitní kanceláře, pořádá vzdělávací akce, dražby mimo výkon rozhodnutí, poskytuje zprostředkovatelskou činnost ve stavebnictví a další. Přestože tyto společnosti uvedli pouze dva z dotázaných, potvrzují zájem o rozšíření stávajících služeb společnosti, v souladu s odpovědí na otázku dotazníku týkající se rozšíření služeb.

### **3.4 Zhodnocení návrhů**

Dotazníkové šetření potvrdilo, že není vhodné měnit celkovou strategii společnosti či její charakter. Individuální a osobní přístup je prioritou u 35 % klientů, důvěryhodnost společnosti pak u 29 %. Důraz na péči o klienta je tedy vhodnou cestou podnikatelské činnosti společnosti. Společnost si za své působení získala důvěryhodnost klientů, která se projevuje, mimo jiné, jejich spokojeností se službami společnosti a zájmem využívat její další služby, především poradenské.

Zájem o finanční a organizačně-ekonomické poradenství ukazuje rovněž dotazníkové šetření. Finanční poradenství si přeje v současné době 18 % klientů a o využití této služby v příštích letech uvažuje 38 % klientů. O ekonomicko-organizační poradenství má v současné době zájem 6 % klientů a 29 % uvažuje o jeho využití v následujících letech. O službu činnost správce konkursní podstaty nemá zájem 99 % dotázaných a zbývajících 1 % klientů o ni uvažuje pouze výhledově. V příštích letech by činnost likvidátora mohly využít 3 % klientů, v současné době o ni zájem není. 1 % dotázaných by využilo činnost účetního poradce, avšak o zavedení této služby společnost zatím neuvažuje.

Pro společnost zajímavé výsledky přinesl výzkum u služeb finančního a ekonomicko-organizačního poradenství, u nichž je předpoklad zvyšování zájmu i v následujících letech po jejich zavedení. Zájem o zbývající služby je spíše nejistý. V současné době klienti nemají potřebu tyto služby využívat a výhledově je zájem o ně velice nízký. Shrnutí výše uvedených výsledků dotazníkového šetření představuje Tabulka 3-1.

Navrhované služby	Zájem klientů (v %)		Služby vhodné k realizaci
	ano	výhledově	
finanční poradenství	18	38	finanční poradenství
ekonomicko-organizační poradenství	6	29	ekonomicko-organizační poradenství
správce konkursní podstaty	0	1	–
likvidátor	0	3	–

**Tabulka 3-1 Shrnutí zájmu o navrhované služby**

S rozšířením nabídky služeb souvisí i stanovení jejich cen. Vzhledem k tomu, že 76 % klientů nevnímá stávající ceny jako vysoké, lze uvažovat o jejich možném navýšení. Avšak je nežádoucí, aby i několik málo klientů získalo pocit předražení. Vzhledem k převažujícím dlouhodobým vztahům s klienty navrhuji spíše sledovat jejich individuální potřeby a na jejich základě pak stanovit paušální cenu. Tento způsob stanovení ceny by přinesl, v určitých případech, výhodnost pro obě strany (průběžné konzultace apod.). Výši těchto cen je však problematické přesně určit, neboť se odvíjí od individuálních potřeb klienta a náročnosti zpracování služeb.

### 3.5 Kalkulace navrhovaných služeb

Dotazníkové šetření potvrdilo zájem o rozšíření nabídky. Namísto je zvážit náklady na zavedení a poskytování těchto služeb.

#### 3.5.1 Finanční poradenství

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozšíření reprezentativního vzorku na celý výběrový soubor, kterým jsou všichni stávající klienti společnosti, má o finanční poradenství zájem 18 % klientů. To ve výsledku znamená, že společnost bude poskytovat tuto službu přibližně třem klientům týdně, ročně tedy kolem 159 hodin.

Pro ocenění této služby vycházím z hodinových sazeb, které jsou ve společnosti stanoveny pro poskytování poradenských služeb. Časová jednotka hodina tak představuje čas skutečně strávený na projektu. Tím tedy přejímám ve společnosti stanovenou definici jednotky času.

Náklady na zavedení včetně celkových ročních nákladů na tuto službu zahrnují mzdové náklady, zřizovací soudní a správní poplatky, náklady na kvalifikaci zaměstnance a v neposlední řadě také odbornou literaturu. Mzdové náklady vychází z hodinové hrubé mzdy manažera společnosti, tedy 100 Kč za hodinu poradenství, přičemž výši této odměny jsem stanovila na základě konzultace s vedením společnosti. Náklady na kvalifikaci představují finanční výdaje na vzdělávací kurzy. Vzhledem k tomu, že tyto kurzy se uskuteční v Praze, uvažuji také s náklady na dopravu. Společnost nemá v obchodním majetku zahrnutý dopravní prostředek, proto pro přepravu využije autobusové spoje společnosti ČSAD a.s. Dále jsem do nákladů zařadila i roční předplatné odborného časopisu „Finance a úvěr“, který bude poskytovatele této služby udržovat v povědomí o aktuálním vývoji v dané oblasti. Jednotlivé náklady a jejich finanční náročnost zobrazuje Tabulka 3-2.

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Hrubá mzda	100 Kč / hod.	$100 \cdot 159 = 15\,900 \text{ Kč}$	15 900 Kč
Vzdělávací kurzy	„Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik“ (dvoudenní)	6 400 Kč, vč. DPH	10 880 Kč
	„Bankovní produkty“ (jednodenní)	3 640 Kč, vč. DPH	
	Náklady na dopravu (oba kurzy)	$140 \cdot 6 = 840 \text{ Kč}$	
Poplatky	Výpis z rejstříku trestů	50 Kč	2 050 Kč
	Vydání živnostenského listu	1 000 Kč	
	Návrh změny do obchodního rejstříku	1 000 Kč	
Odborná literatura	Roční předplatné časopisu „Finance a úvěr“	1 164 Kč	1 164 Kč
<b>Celkem náklady</b>			<b>29 994 Kč</b>

**Tabulka 3-2 Náklady na finanční poradenství**

Z výše uvedených nákladů vyplývá, že minimální cena, stanovená s ohledem na počet zájemců o tuto službu a pokrývající pouze nezbytné náklady, je 189 Kč na hodinu. Na základě výsledků dotazníkového šetření a cen konkurence jsem cenu služby stanovila na 500 Kč za hodinu. Za stejnou cenu dnes společnost nabízí účetní



poradenství. Toto finanční ohodnocení služby přinese společnosti roční zisk 50 403 Kč. Hospodářský výsledek společnosti tak vzroste o 6,9 %<sup>9</sup>.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření se v příštích letech očekává zvýšení zájmu klientů, až o 38 %. Tento zájem bude pravděpodobně spíše postupný. Předpokládám tedy rovnoměrně rostoucí zájem klientů o tuto službu.

Náklady při tomto odhadovaném trendu ukazuje Tabulka 3-3. Tyto náklady jsou sníženy o správní a soudní poplatky a počet vzdělávacích kurzů.

Náklad	Položky nákladů v Kč při nárůstu klientů o ..			
	5 %	10 %	20 %	38 %
Hrubá mzda	16 700	17 500	19 100	22 000
Vzdělávací kurz	5 000	5 000	5 000	5 000
Odborná literatura	1 164	1 164	1 164	1 164
<b>Celkem</b>	<b>22 864</b>	<b>23 664</b>	<b>25 264</b>	<b>28 164</b>

**Tabulka 3-3 Výše nákladů na finanční poradenství v souvislosti s nárůstem klientů**

Při uvažovaném zvýšení zájmu klientů bude tedy minimální cena za službu klesat. Při zachování tržní ceny bude zisk růst a zvyšovat se tak bude i hospodářský výsledek společnosti, viz Tabulka 3-4.

Nárůst klientů		Celkem klientů	Minimální cena služby v Kč	Zisk v Kč	Nárůst HV v %
v %	počet				
–	–	159	189	50 403	6,9
5	8	167	180	60 621	8,3
10	16	175	171	63 875	8,7
20	32	191	157	70 097	9,6
38	61	220	136	81 840	11,2

**Tabulka 3-4 Vývoj růstu zájmu klientů o finanční poradenství**

<sup>9</sup> S použitím poslední dostupné informace o výši hospodářského výsledku z roku 2005. Pro rok 2006 očekává vedení společnosti jeho další nárůst.

### 3.5.2 Ekonomicko-organizační poradenství

O ekonomicko-organizační poradenství má dle výsledků dotazníkové šetření zájem 6 % stávajících klientů společnosti. Z toho vyplývá, že společnost bude ve výsledku poskytovat tuto službu asi jednomu klientovi týdně, což je ročně přibližně 53 hodin poradenství. Pro ocenění služby opět vycházím z hodinové sazby, která je ve společnosti stanovena pro poskytování poradenských služeb a z definice hodiny, kterou se rozumí skutečně strávený čas na projektu.

Při stanovení nákladů jsem zohlednila mzdové náklady, zřizovací soudní a správní poplatky a náklady na kvalifikaci v podobě vzdělávacího kurzu a dopravy (využití autobusové přepravy společnosti ČSAD a.s.). Mzdové náklady představuje hodinová hrubá mzda poskytovatele služby asi 100 Kč, jejíž výši jsem konzultovala s vedením společnosti. Jednotlivé náklady a jejich finanční náročnost udává Tabulka 3-5.

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Hrubá mzda	100 Kč / hod.	$100 \cdot 53 = 5\,300$ Kč	5 300 Kč
Vzdělávací kurz	„Ekonomicko-organizační minimum“ (jednodenní)	1 500 Kč, vč. DPH	1 868 Kč
	Náklady na dopravu	$184 \cdot 2 = 368$ Kč	
Poplatky	Výpis z rejstříku trestů	50 Kč	2 050 Kč
	Vydání živnostenského listu	1 000 Kč	
	Návrh změny do obchodního rejstříku	1 000 Kč	
<b>Celkem náklady</b>			<b>9 218 Kč</b>

**Tabulka 3-5 Náklady na ekonomicko-organizační poradenství**

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že minimální cena, stanovená na základě počtu zájemců o tuto službu a pokrývající jen náklady, je 174 Kč na hod. Vzhledem k výsledku dotazníkového šetření a konkurenčním cenám za tuto službu, stejně jako u finančního poradenství, jsem stanovila cenu 500 Kč na hod. Toto ocenění služby tak přinese společnosti roční zisk 17 649 Kč. Hospodářský výsledek společnosti tak vzroste o 2,4 %<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> S použitím poslední dostupné informace o výši hospodářského výsledku z roku 2005. Pro rok 2006 očekává vedení společnosti jeho další nárůst.

Na základě výsledků dotazníkové šetření se v následujících letech očekává zvýšení zájmu klientů až o 29 %. Předpokládám, že tento zájem bude spíše postupný a přinese rovnoměrně rostoucí zájem klientů o tuto službu.

Roční náklady jsem upravila o soudní a správní poplatky, ostatní jsem ponechala nezměněné. Přehled výše nákladů v souvislosti s nárůstem počtu klientů, kteří chtějí využívat tuto službu zobrazuje Tabulka 3-6.

Náklad	Položky nákladů v Kč při nárůstu klientů o ..		
	5 %	15 %	29 %
Hrubá mzda	5 700	6 100	6 800
Vzdělávací kurz	2 000	2 000	2 000
<b>Celkem</b>	<b>7 700</b>	<b>8 100</b>	<b>8 800</b>

**Tabulka 3-6 Výše nákladů na ekonomicko-organizační poradenství v souvislosti s nárůstem klientů**

Pokud bude růst zájmu klientů o tuto službu pokračovat v uvažovaném trendu, bude minimální cena pokrývající náklady klesat a zisk společnosti růst. To se projeví samozřejmě i na zvýšení hospodářského výsledku společnosti. Konkrétní hodnoty udává Tabulka 3-7.

Nárůst klientů		Celkem klientů	Minimální cena služby v Kč	Zisk v Kč	Nárůst HV v %
v %	počet				
–	–	53	174	17 649	2,4
5	4	57	162	20 805	2,8
15	4	61	151	22 387	3,1
29	7	68	136	25 228	3,4

**Tabulka 3-7 Vývoj růstu zájmu klientů o ekonomicko-organizační poradenství**

### 3.5.3 Činnost správce konkursní podstaty

Dle výsledků dotazníkového šetření by v příštích letech činnost správce konkursní podstaty využilo 1 % klientů, tedy asi devět stávajících klientů společnosti. V současné době by klienti tuto službu nevyužili.

Náklady na zavedení této služby zahrnují mzdové náklady, nezbytné vzdělávací kurzy včetně dopravy a v případě jednoho kurzu i ubytování a poplatky za ověření způsobilosti pro zápis do seznamu správců, viz. Tabulka 3-8.

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Hrubá mzda	150 Kč / hod.	$150 \cdot 9 = 1\,350 \text{ Kč}$	1 350 Kč
Vzdělávací kurzy	„Správce konkursní podstaty“ (vícedenní)	24 850 Kč	38 129 Kč
	„Konkursní řízení v praxi“ (jednodenní)	3 451 Kč	
	„Účetnictví firem v konkurzu“ (jednodenní)	3 808 Kč	
	Náklady na dopravu a ubytování	$4\,200 + (9 \cdot 140) + (2 \cdot 140) + (2 \cdot 140) = 6\,020 \text{ Kč}$	
Poplatek	Ověření způsobilosti	2 000 Kč	2 000 Kč
<b>Celkem náklady</b>			<b>41 479 Kč</b>

**Tabulka 3-8 Náklady na činnost správce konkursní podstaty**

Minimální cena, vzhledem k malému počtu zájemců o tuto službu, která pokryje jen výše uvedené náklady, činí přibližně 4 609 Kč. Jeden klient by tedy za využití této služby musel společnosti zaplatit 4 609 Kč, což je poměrně vysoká částka. Na základě těchto uvedených faktorů tuto službu společnosti nedoporučuji.

### 3.5.4 Činnost likvidátora

Zájem o činnost likvidátora mají dle dotazníkového šetření 3 % klientů, kteří by tuto službu využily v následujících letech, což je asi 26 stávajících klientů. O využití této služby v současné době klienti zájem neprojeví.

Náklady na realizaci této služby by zahrnovaly mzdové náklady, náklady na získání odborné kvalifikace v podobě vzdělávacích kurzů včetně dopravy a samozřejmě také poplatky na ověření způsobilosti Komorou správců majetku a likvidátorů, více Tabulka 3-9.

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Hrubá mzda	150 Kč / hod.	$150 \cdot 26 = 3\,900 \text{ Kč}$	3 900 Kč
Vzdělávací kurz	Likvidátor	12 495 Kč	12 775 Kč
	Náklady na dopravu	$2 \cdot 140 = 280 \text{ Kč}$	
Poplatek	Ověření způsobilosti	2 000 Kč	2 000 Kč
<b>Celkem náklady</b>			<b>18 675 Kč</b>

**Tabulka 3-9 Náklady na činnost likvidátora**

Minimální cena při tomto počtu zájemců pokrývající náklady na tuto službu je 718 Kč. Již tato minimální částka je vyšší než cena, kterou jsou klienti na základě dotazníkového šetření ochotni zaplatit. Vzhledem k této skutečnosti a nízkému zájmu klientů v následujících letech zavedení této služby nedoporučuji.

### **3.5.5 Shrnutí**

Z kalkulace společnosti vyplývá, že po zahrnutí finančního poradenství do nabídky služeb vzroste výsledek hospodaření společnosti přibližně o 7 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o službu doplňující hlavní činnost společnosti a mající předpoklad zvyšování počtu zájemců v následujících letech, realizaci této služby doporučuji.

Realizace ekonomicko-organizačního poradenství přinese společnosti navýšení hospodářského výsledku přibližně o 2,4 %. Neboť se opět jedná o doplňkovou službu, je toto navýšení hospodářského výsledku uspokojivé. Lze také předpokládat perspektivní budoucí vývoj počtu zájemců o tuto službu. Vzhledem k těmto skutečnostem tedy rozšíření nabídky služeb společnosti o ekonomicko-organizační poradenství doporučuji.

O nabízené služby, činnost likvidátora a správce konkursní podstaty, v současné době není takový zájem, aby se vyplatily realizovat. Podle dotazníkového šetření nebude tento zájem významný ani v následujících letech. Tyto služby tedy společnosti nedoporučuji zavádět ani nyní ani v příštích letech.

### 3.5.6 Časový plán

Realizace doporučených služeb, finančního a ekonomicko-organizačního poradenství, závisí na typu zvoleného vzdělávacího kurzu a zákonem stanovených lhůtách, více Tabulka 3-10.

Název vzdělávacího kurzu	Datum konání, doba trvání činnosti
Ekonomicko-organizační minimum	03. 09. 2007
Bankovní produkty	17. - 18. 09. 2007
Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik	14. 10. 2007
Zákonná lhůta pro vydání živnostenského listu	15 dní
Rozhodnutí o změně zápisu do obchodního rejstříku	5 dní

Tabulka 3-10 Časový plán zavedení služeb

Během měsíce září a října absolvuje poskytovatel této služby, Monika Jandová, vybrané vzdělávací kurzy. Vydání živnostenského listu a rozhodnutí o změně zápisu do obchodního rejstříku bude trvat celkem 20 dnů.

S uvažovanou časovou rezervou tak koncem listopadu bude mít společnost osvědčení o absolvování kurzů, živnostenský list a potvrzení rozhodnutí o změně předmětu podnikání v obchodním rejstříku. Společnost je tedy připravena začít poskytovat nové služby od 1. 1. 2008.

## **Závěr**

V mé bakalářské práci jsem se zabývala návrhem marketingové strategie společnosti Monekon spol. s r.o. Výsledkem analýzy podnikového okolí byla identifikace jednoho závažného nedostatku, kterým je konkurenceschopnost společnosti v daném oboru podnikání.

V praktické části práce jsem se zabývala návrhem řešení identifikovaných problémů. Navrhla jsem rozšíření nabídky služeb o finanční a ekonomicko-organizační poradenství, činnost správce konkursní podstaty a likvidátora.

Na základě dotazníkového šetření a kalkulace navrhovaných služeb doporučuji společnosti zavedení pouze finančního a ekonomicko-organizačního poradenství. Zavedením těchto služeb vzroste společnosti hospodářský výsledek celkem přibližně o 10 % a upevní se její pozice na trhu, neboť jak již potvrdila samotná analýza konkurentů, málo podnikatelských subjektů v Českých Budějovicích a okolí s tímto předmětem podnikání nabízí další doplňkové služby. Realizaci zbývajících navrhovaných služeb na základě velmi malého zájmu nedoporučuji.

Zavedení finančního a ekonomicko-organizačního poradenství během roku 2008 je vzhledem k nabídce vzdělávacích kurzů reálné.

Cíle bakalářské práce byly v zadaném rozsahu splněny.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- 1 BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 2 CLEMENTE, M., N. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- 3 DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 4 FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- 5 FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 6 HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- 7 HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.
- 8 JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- 9 KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 10 KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- 11 KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 12 MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- 13 MALLYA, T. *Strategické řízení*. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 64 s. ISBN 80-214-2895-3.



- 14 MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 226 s. ISBN 80-85603-95-0.
- 15 NEJEZCHLEB, L. *Základy marketingu*. 3. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001. 158 s. ISBN 80-214-1827-3.

### **Internetové zdroje**

- 16 *Agentura Tis – Kurzy a semináře – Likvidátor* [online]. c2003-2004. [cit. 2007-02-23]. <[http://www.agentura-tis.cz/index.php?sec=courses\\_detail&id=80&news\\_title=Likvid%C3%A1tor](http://www.agentura-tis.cz/index.php?sec=courses_detail&id=80&news_title=Likvid%C3%A1tor)>.
- 17 *Ekonomické výsledky v tržních službách* [online]. Datum publikování 31. 5. 2006. [cit. 2006-10-08]. <<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/9004-06>>.
- 18 *Finance a úvěr: ekonomický časopis* [online]. c1990-2003. [cit. 2007-02-22]. <<http://www.financeauver.org/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=3&page=1>>.
- 19 *Marketing a jeho funkce* [online]. Datum publikování 15. 10. 2001. [cit. 2006-10-06]. <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID70](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID70)>.
- 20 KEKKONEN, S. *Twinningový projekt Phare 2000: Modernizace ústřední státní správy v ČR* [online]. c2000. [cit. 2006-10-08]. <[http://66.102.9.104/search?q=cache:OuFurPTrKBIJ:www.mvcr.cz/reforma/phare/2000/strat\\_pj.ppt+pojem+strategie&hl=cs&gl=cz&ct=clnk&cd=3](http://66.102.9.104/search?q=cache:OuFurPTrKBIJ:www.mvcr.cz/reforma/phare/2000/strat_pj.ppt+pojem+strategie&hl=cs&gl=cz&ct=clnk&cd=3)>.
- 21 *Katalog firem a institucí* [databáze online]. c1996-2007. [cit. 2007-01-07]. <<http://www.firmy.cz/Banky-a-financni-sluzby/Ucetni-sluzby/reg/ceske-budejovice>>.
- 22 *Semináře* [online]. c2007. [cit. 2007-02-22]. <<http://www.legendor.cz/>>
- 23 *Seznam oborů živnosti volných* [databáze online]. c1998-2007. [cit. 2006-11-26]. <[http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne\\_zivnosti.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne_zivnosti.aspx)>.
- 24 *Strategické a operativní plánování* [online]. c2005. [cit. 2006-10-06]. <<http://www.kpv.zcu.cz/pma/predn.php>>.

- 
- 25 *Vzdělávací institut Franka Dysona* [online]. [cit. 2007-02-23].  
<<http://www.fdyson.cz/konkurz.html>>.
- 26 *Vzdělávání* [online]. c2004. [cit. 2007-02-22].  
<<http://www.noveko.cz/cz/03.php>>.
- 27 *Zákon o konkursu a vyrovnání* [databáze online]. c1998.2007. [cit. 2007-02-23].  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/konkurs/>>.
- 28 *Živnostenský zákon* [databáze online]. c1998-2007. [cit. 2006-11-26].  
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.

### **Ostatní zdroje**

- 29 Společenská smlouva o založení společnosti Monekon spol. s r.o.
- 30 Interní materiály společnosti

## Seznam příloh

1	Příloha: Bilance nových zákazníků .....	71
2	Příloha: Cena navrhovaných služeb .....	73
3	Příloha: Cena služeb konkurenčních společností .....	75
4	Příloha: Cena stávajících služeb.....	76
5	Příloha: Časová osa .....	77
6	Příloha: Dotazník.....	78
7	Příloha: Meziroční srovnání .....	80
8	Příloha: Měřítko spokojenosti klientů .....	83
9	Příloha: Počet let klientů u společnosti .....	84
10	Příloha: Služby využívané klienty .....	85
11	Příloha: Spokojenost klientů se službami.....	86
12	Příloha: Zájem o rozšíření služeb .....	87
13	Příloha: Vývoj tržeb v účetnictví a daňovém poradenství.....	89
14	Příloha: Žebříček dodavatelů.....	90

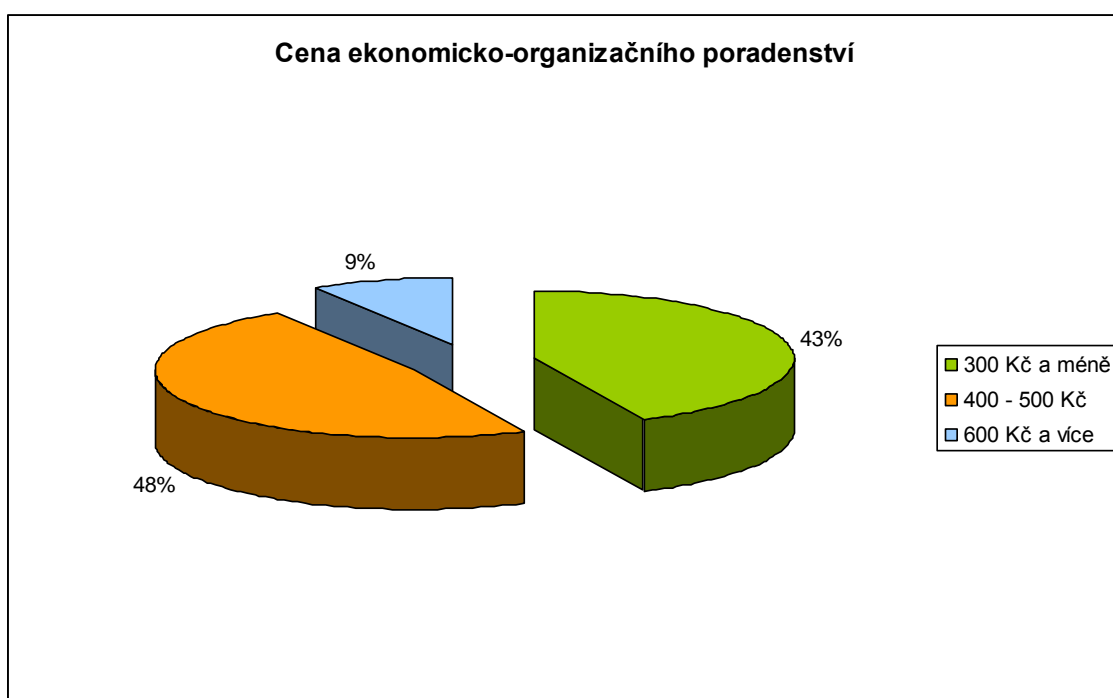
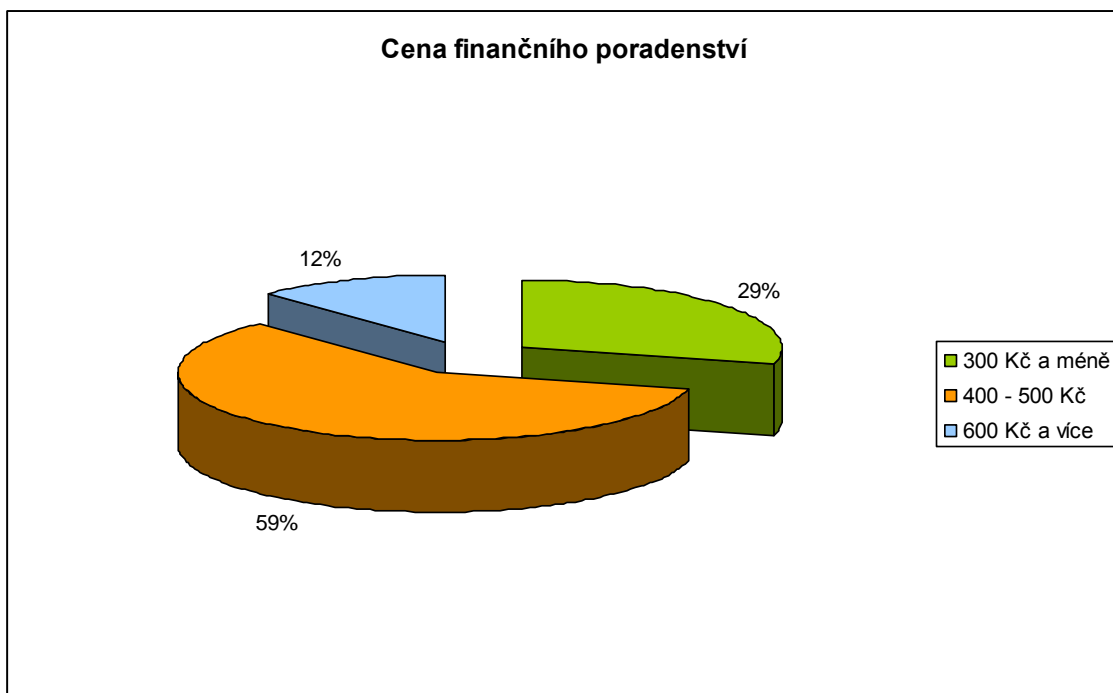
## 1 Příloha: Bilance nových zákazníků

<b>Rok: 2005</b>	
<b>Obchodní firma</b>	<b>Podnikatelská činnost</b>
Aleo, s.r.o.	Maloobchod se smíšeným zbožím
Autodoprava Matoušek, s.r.o.	Silniční motorová doprava nákladní
Brabec Ivo	živnostník
Brejžek Josef	živnostník
Budějovická investiční, a.s.	Realitní činnost
České reality.cz, s.r.o.	Reklamní činnost a marketing
Českomoravská televizní, s.r.o.	Provozování televizního vysílání
ČESKÝ INTERNET.cz, s.r.o.	Reklamní činnost a marketing
DIGISYS.CZ, s.r.o.	Výroba, instalace, opravy elek. zařiz.
GIMI s.r.o.	Provozování televizního vysílání
INTERPOOL BOHEMIA s.r.o.	Projektová činnost ve výstavbě
Korecká Dana	Provozování kavárny
Machland s.r.o.	Koupě zboží za účelem prodeje
Masopust-Podlešák s.r.o.	Zámečnictví
NOVÁK KUCHYNĚ s.r.o.	Truhlářství
Pokorný-Sítě s.r.o.	Výroba textilního zboží
SPORTCENTRUM DELFÍN s.r.o.	Provozování tělových. a sport. zař.
Stejskal Ivo	živnostník
Taušek Ivan, Ing.	živnostník
TEKTON CB, s.r.o.	Provádění staveb, změn a odstraňování
Turek Filip	živnostník
Wolfl	Advokátní činnost
ZVÁNOVEC a.s.	Výroba kovových konstrukcí
<b>Počet firem: 24</b>	

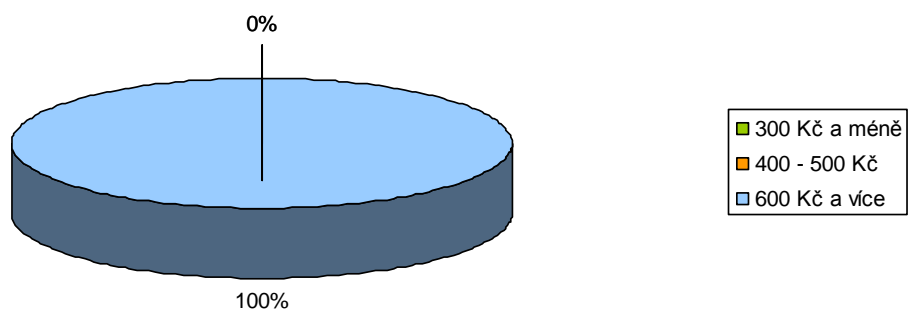
<b>Rok: 2004</b>	
<b>Obchodní firma</b>	<b>Podnikatelská činnost</b>
A.K.U.P.I. CB spol. s r.o.	Hostinská činnost
APA CZ - výtvarné potřeby, s.r.o.	Specializovaný maloobchod
ART 4 PROMOTION AGENCY, s.r.o.	Vydavatelské a nakladatelské činn.
CIS-STUDIO s.r.o.	Specializovaný maloobchod
Drefko Filip	živnostník
DURIAN s.r.o.	Pronájem nemovit. a nebyt. prostor
ELDORADIO s.r.o.	Provozování rozhlasového vysílání
EXPLOSERVIS s.r.o.	Provádění trhacích prací
Fenclová Vladislava	živnostník
Hospodářské družstvo Trhové Sviny s.r.o.	v likvidaci, v konkursu
Cudlman Daniel, Ing.	živnostník
Nováček Josef	živnostník
PB Trading CB s.r.o.	Provozování čerpacích stanic
Vošahlíková Marie	živnostník
<b>Počet firem: 15</b>	

<b>Rok: 2003</b>	
<b>Obchodní firma</b>	<b>Podnikatelská činnost</b>
ART 4 PROMOTION, s.r.o.	Výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových záznamů
Česká stavební a.s.	Zprostředkovatelská činnost v oblasti stavebnictví
ENVIMEA s.r.o.	Lesnictví, těžba dřeva a poskytování služeb v myslivosti
Chrt Tomáš	živnostník
Cudlmanová Jana, Ing.	živnostník
Kadlec Martin	živnostník
KINGA s.r.o.	Specializovaný maloobchod
Kopálová Šárka	živnostník
Kudrlička Aleš	Zlatnictví
Lékárna "Zahradní" s.r.o.	Specializovaný maloobchod
Lihovar Poněšice s.r.o.	Výroba a úprava kvasného lihu
Michal Libor	živnostník
Pruherova Jana	živnostník
Pelcová Libuše	živnostník
Restaurace Knížecí dvůr, s.r.o.	Hostinská činnost
Simandl Václav	živnostník
Švamberková Eva	živnostník
Tourek Jaroslav	živnostník
Žoupal reality s.r.o.	Realitní činnost
Vácha Marek	živnostník
ZEPPELIN s.r.o.	Organizování sportovních soutěží
Žlutá ponorka s.r.o.	Pořádání kulturních produkcí, zábav
<b>Počet firem: 22</b>	

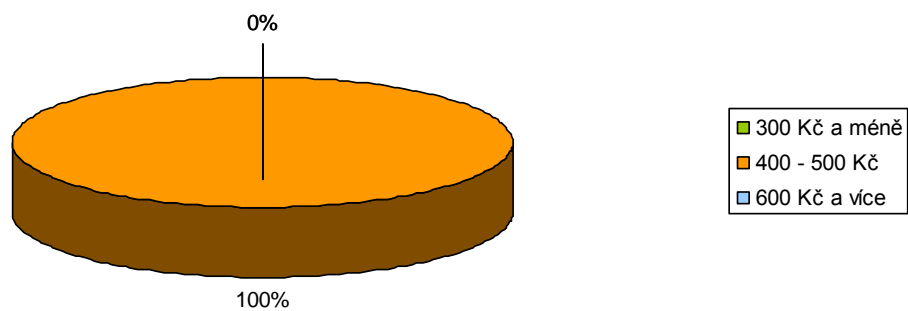
## 2 Příloha: Cena navrhovaných služeb



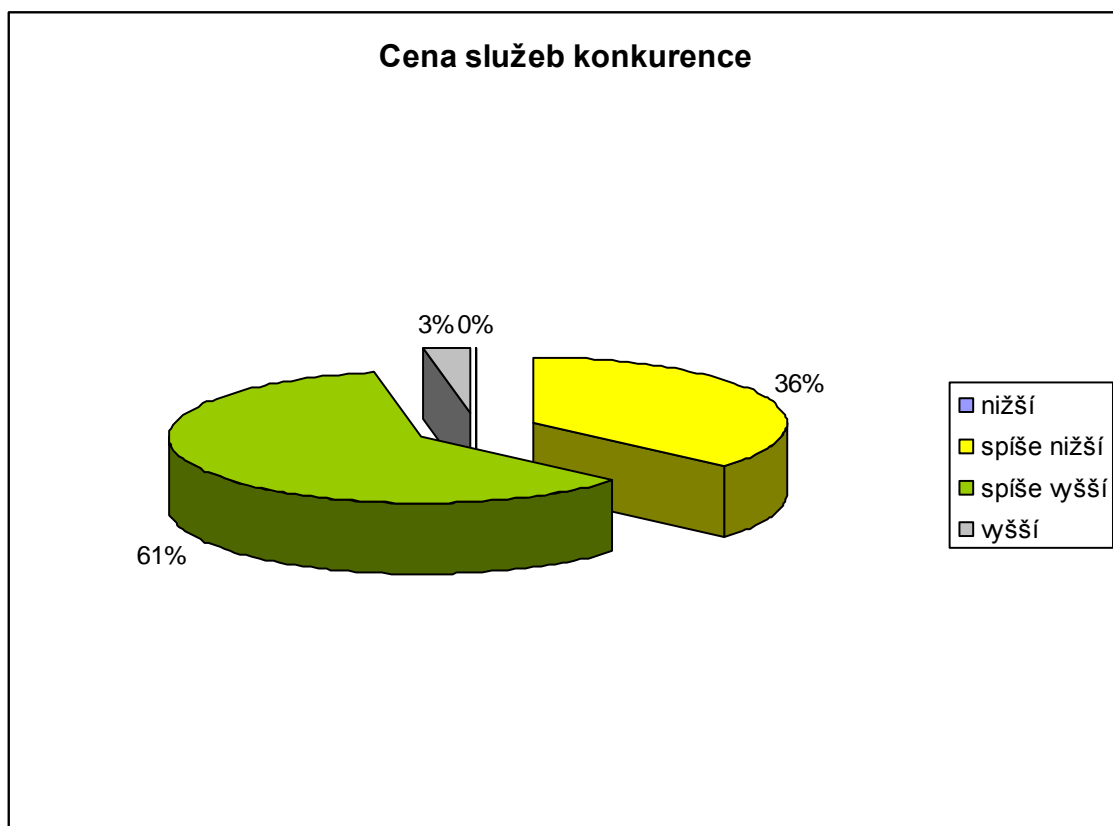
### Cena služby správce konkursní podstaty



### Cena služby likvidátora

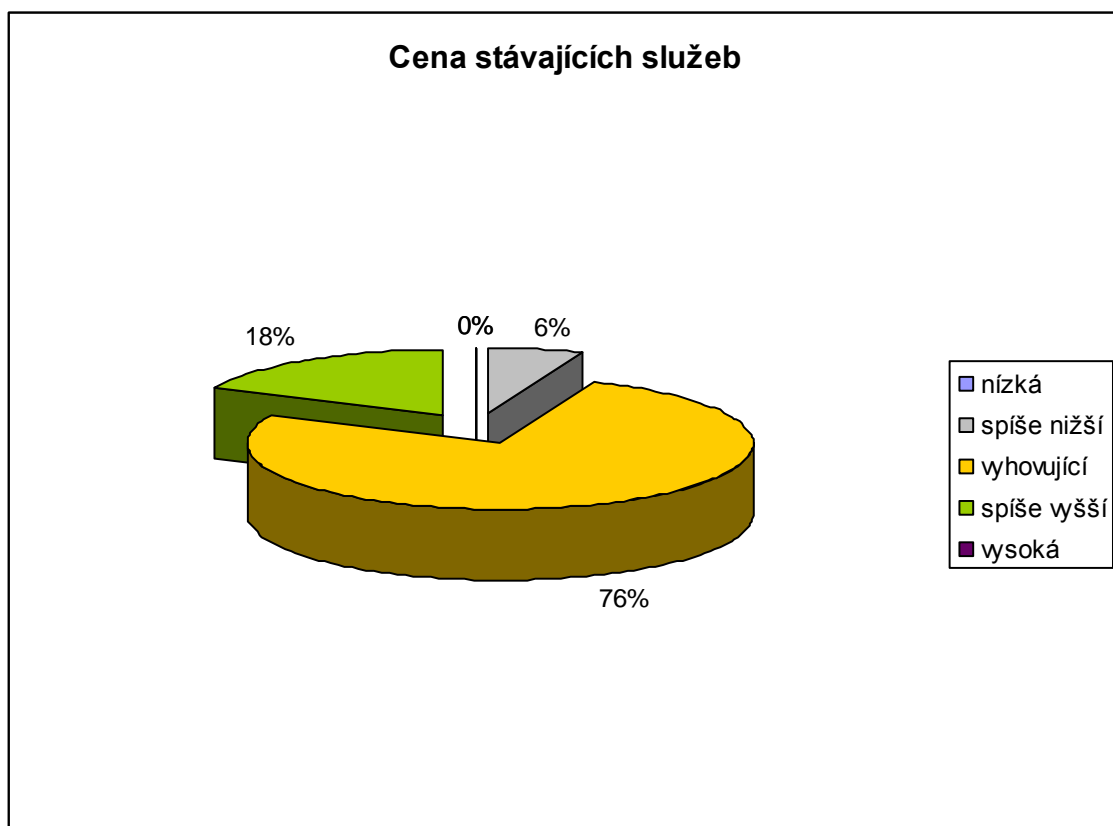


### 3 Příloha: Cena služeb konkurenčních společností

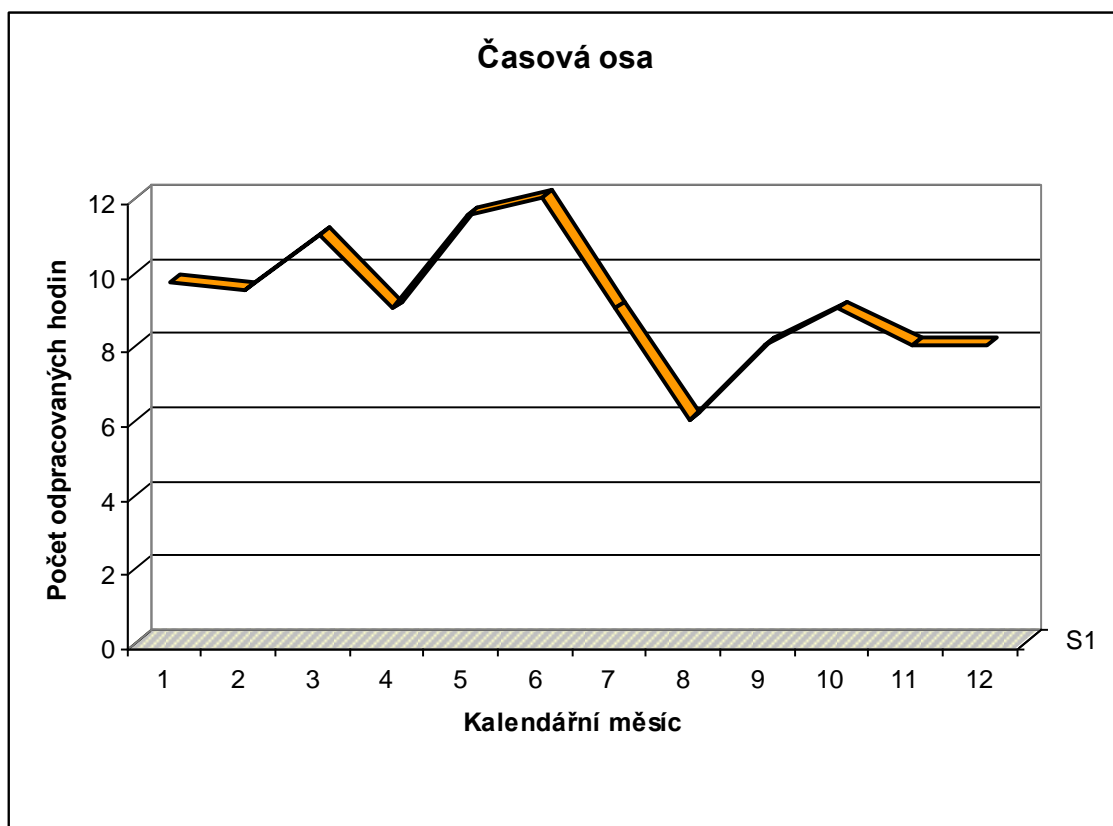




#### 4 Příloha: Cena stávajících služeb



## 5 Příloha: Časová osa



## 6 Příloha: Dotazník

**DOTAZNÍK**

Dobrý den!

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění zájmu o rozšíření nabídky služeb společnosti Monekon spol. s r.o. Informace získané výzkumem budou využity jako podklady ke zpracování mé bakalářské práce. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Studentka FP VUT v Brně

Zodpovězte, prosím, na následující otázky a vždy zaznamenejte odpověď, která odpovídá skutečnosti či je nejbližší Vašemu názoru.

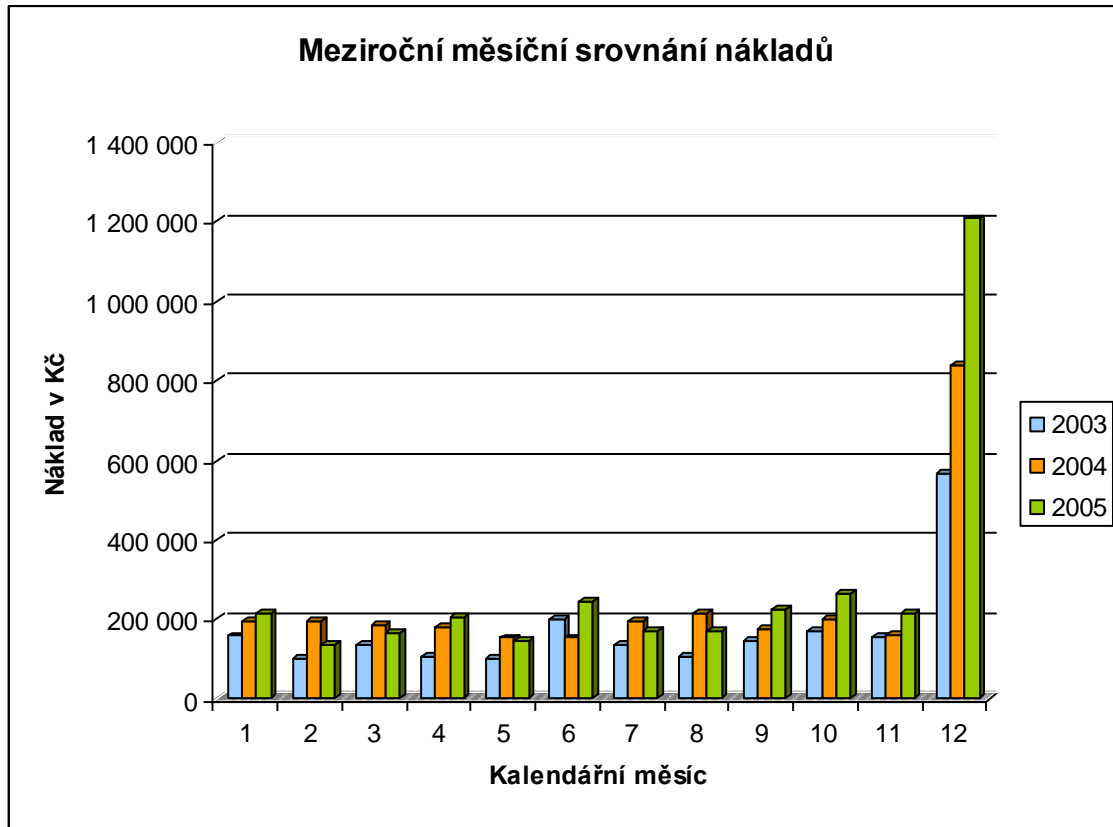
1. *Jakou službu/y společnosti Monekon spol. s r.o. využíváte?*  
(možnost výběru více variant)
  - ☐ vedení daňové evidence
  - ☐ vedení účetnictví
  - ☐ zpracování mezd
  - ☐ zpracování daňového přiznání
  - ☐ daňové poradenství
2. *Jak dlouho jste již klientem této společnosti?*
  - ☐ 1 rok a méně
  - ☐ 2 - 5 let
  - ☐ 5 a více let
3. *Jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?*
  - ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
4. *Při hodnocení kvality poskytovaných služeb je pro Vás na prvním místě:*
  - ☐ individuální, osobní přístup
  - ☐ důvěryhodnost společnosti
  - ☐ výsledek odvedené práce
  - ☐ rychlost odvedené práce

5. Máte zájem o některou z následujících služeb? (možnost výběru více variant)
- |  |                              |                             |                                    |
|--|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| finanční poradenství:                      | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| ekonomicko-organizační poradenství:        | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| využití služeb správce konkursní podstaty: | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| využití služeb likvidátora:                | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| jiná: .....                                |                              |                             |                                    |
6. Kolik byste byli ochotni zaplatit za hodinu nově poskytované služby?
- |  |  |
|--|--|
| finanční poradenství:                      | <input type="checkbox"/> 300 Kč a méně |
|  | <input type="checkbox"/> 400 – 500 Kč  |
|  | <input type="checkbox"/> 600 Kč a více |
| ekonomicko-organizační poradenství:        | <input type="checkbox"/> 300 Kč a méně |
|  | <input type="checkbox"/> 400 – 500 Kč  |
|  | <input type="checkbox"/> 600 Kč a více |
| využití služeb správce konkursní podstaty: | <input type="checkbox"/> 300 Kč a méně |
|  | <input type="checkbox"/> 400 – 500 Kč  |
|  | <input type="checkbox"/> 600 Kč a více |
| využití služeb likvidátora:                | <input type="checkbox"/> 300 Kč a méně |
|  | <input type="checkbox"/> 400 – 500 Kč  |
|  | <input type="checkbox"/> 600 Kč a více |
7. Cena za poskytnuté služby se Vám zdá být:
- ☐ nízká
  - ☐ spíše nižší
  - ☐ vyhovující
  - ☐ spíše vyšší
  - ☐ vysoká
8. Myslíte si, že cena za srovnatelné služby u konkurence je:
- ☐ nižší
  - ☐ spíše nižší
  - ☐ spíše vyšší
  - ☐ vyšší
9. Napište, prosím, které firmy pro Vás představují možnou konkurenci v této oblasti služeb.
- .....
- .....

## 7 Příloha: Meziroční srovnání

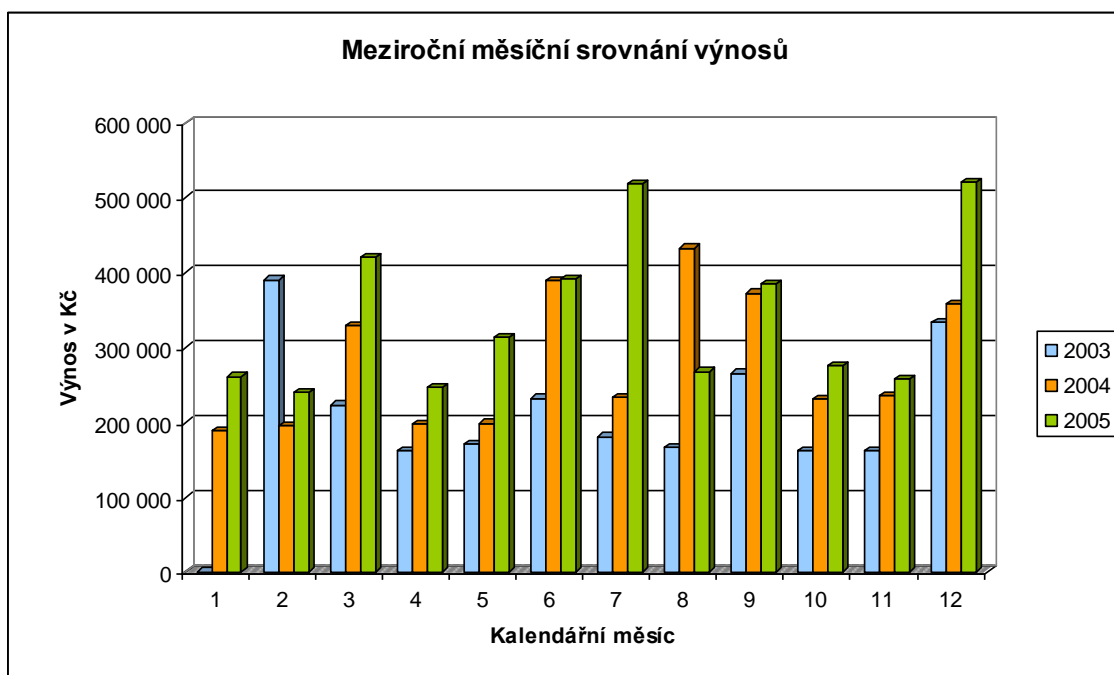
Meziroční měsíční srovnání nákladů (v Kč)

	2003	2004	Meziroční % změna	2005	Meziroční % změna
<b>Leden</b>	157 948,0	196 873,0	24,6	216 470,0	9,9
<b>Únor</b>	102 051,0	194 008,0	90,1	136 834,0	-29,5
<b>Březen</b>	136 889,0	186 001,0	35,9	165 074,0	-11,3
<b>Duben</b>	106 832,0	179 184,0	67,7	204 616,0	14,2
<b>Květen</b>	100 121,0	153 144,0	53,0	145 469,0	-5,0
<b>Červen</b>	197 957,0	153 062,0	-22,7	246 604,0	61,1
<b>Červenec</b>	137 281,0	194 428,0	41,6	169 986,0	-12,6
<b>Srpen</b>	106 177,0	213 935,0	101,5	169 103,0	-20,9
<b>Září</b>	146 817,0	174 305,0	18,7	224 194,0	28,6
<b>Říjen</b>	170 604,0	200 725,0	17,7	265 960,0	32,5
<b>Listopad</b>	157 482,0	159 636,0	1,4	213 050,0	33,4
<b>Prosinec</b>	566 337,0	840 121,0	48,3	1 207 205,0	43,7
<b>Náklady celkem</b>	2 086 496,0	2 845 422,0	36,4	3 364 565,0	18,2
<b>Měsíční průměr</b>	173 874,7	237 118,5		280 380,4	



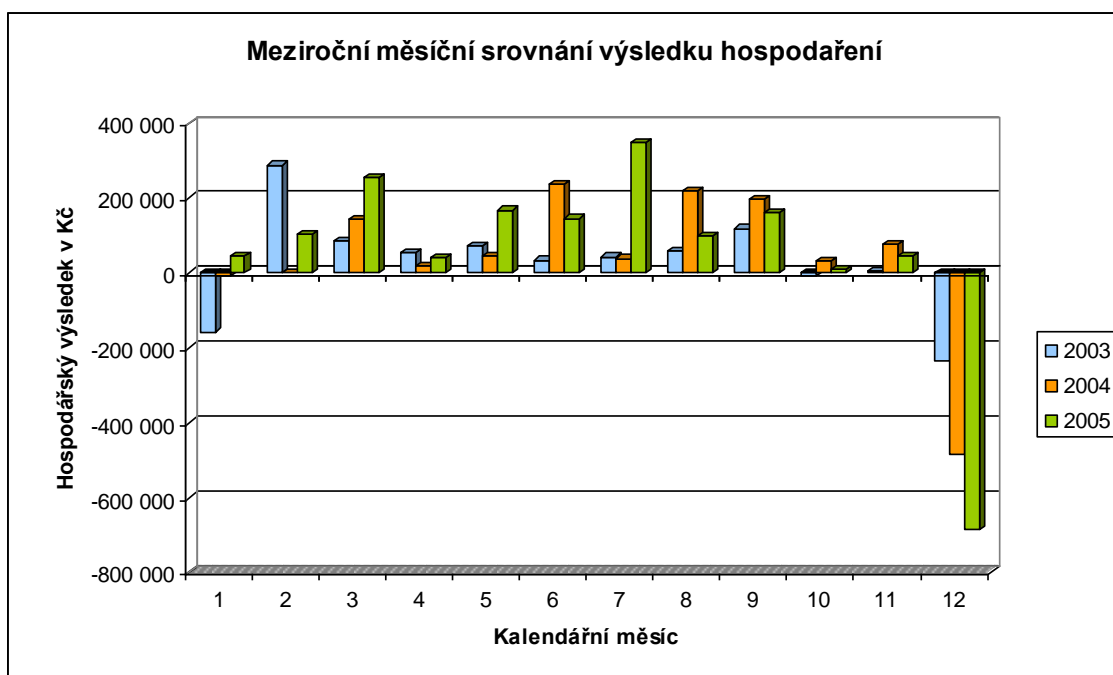
Meziroční měsíční srovnání výnosů (v Kč)

	2003	2004	Meziroční % změna	2005	Meziroční % změna
Leden	0,0	189 037,0		261 012,0	38,1
Únor	390 052,0	195 637,0	-49,8	239 609,0	22,4
Březen	222 928,0	328 357,0	47,3	420 049,0	27,9
Duben	161 420,0	198 037,0	22,7	246 766,0	24,6
Květen	171 391,0	198 281,0	15,7	313 615,0	58,1
Červen	231 740,0	388 910,0	67,8	391 348,0	0,6
Červenec	180 900,0	232 571,0	28,6	518 746,0	1,2x
Srpen	165 900,0	432 671,0	1,6x	267 905,0	-38,1
Září	265 541,0	372 406,0	40,2	384 010,0	3,1
Říjen	161 050,0	231 361,0	43,7	274 847,0	18,8
Listopad	162 400,0	235 643,0	45,1	257 847,0	9,4
Prosinec	332 717,0	357 349,0	7,4	521 360,0	45,9
Výnosy celkem	2 446 039,0	3 360 260,0	37,4	4 097 114,0	21,9
Měsíční průměr	203 836,6	280 021,7		341 426,2	

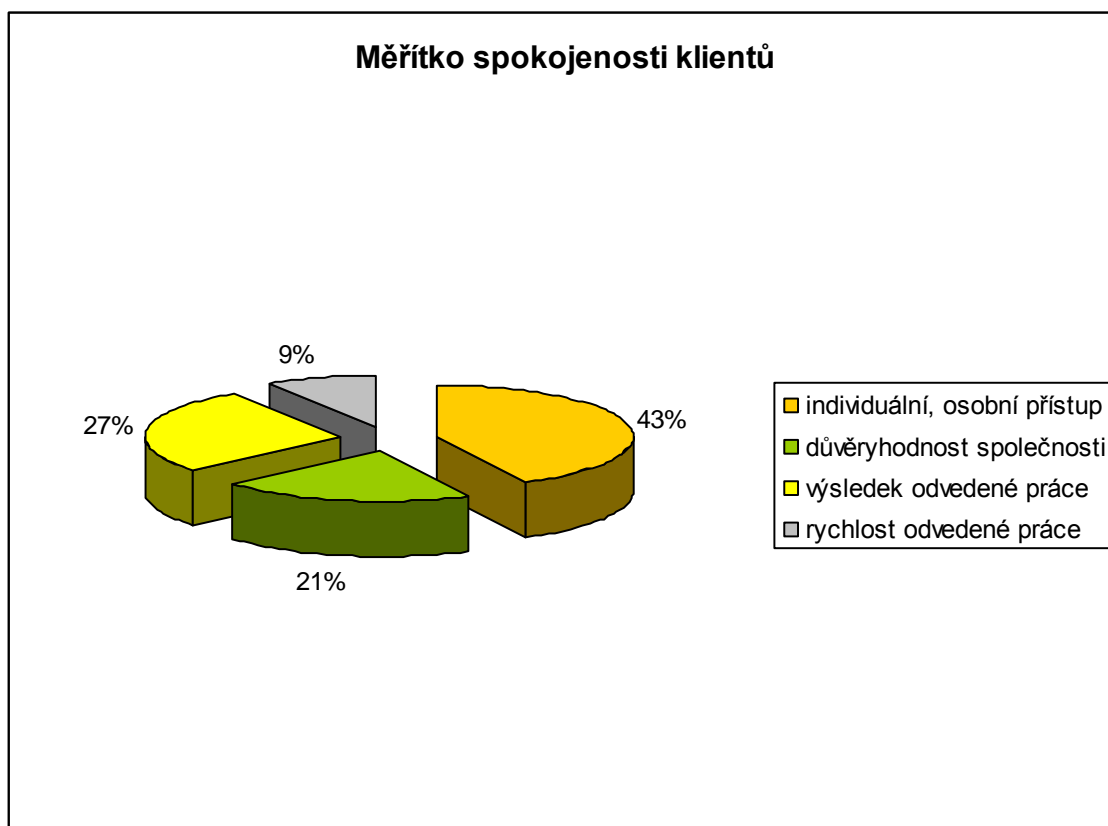


Meziroční měsíční srovnání výsledku hospodaření (v Kč)

	2003	2004	Meziroční % změna	2005	Meziroční % změna
Leden	-157 948,0	-7 836,0	-95,0	44 541,0	-668,4
Únor	288 001,0	1 630,0	-99,4	102 775,0	62,1x
Březen	86 039,0	142 357,0	65,5	254 976,0	79,1
Duben	54 588,0	18 853,0	-65,5	42 150,0	1,2x
Květen	71 270,0	45 136,0	-36,7	168 146,0	2,7x
Červen	33 783,0	235 848,0	5,9x	144 745,0	-38,6
Červenec	43 619,0	38 143,0	-12,6	348 759,0	8,1x
Srpen	59 723,0	218 737,0	2,6x	98 801,0	-54,8
Září	118 724,0	198 101,0	66,9	159 816,0	-19,3
Říjen	-9 554,0	30 636,0	-4,2x	8 842,0	-71,1
Listopad	4 918,0	76 006,0	14,4x	44 797,0	-41,1
Prosinec	-233 621,0	-482 772,0	106,6	-685 845,0	42,1
HV celkem	359 542,0	514 839,0	43,2	732 503,0	42,3
Měsíční průměr	29 961,8	42 903,3		61 041,9	

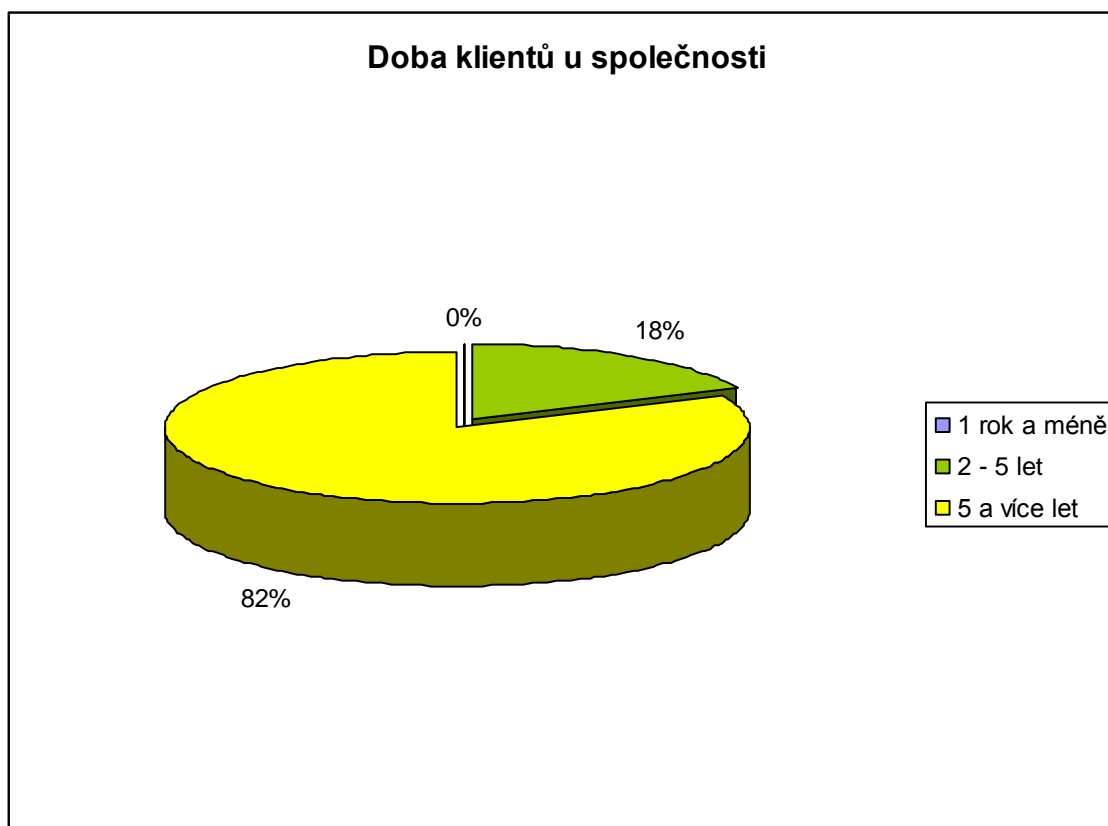


## 8 Příloha: Měřítko spokojenosti klientů

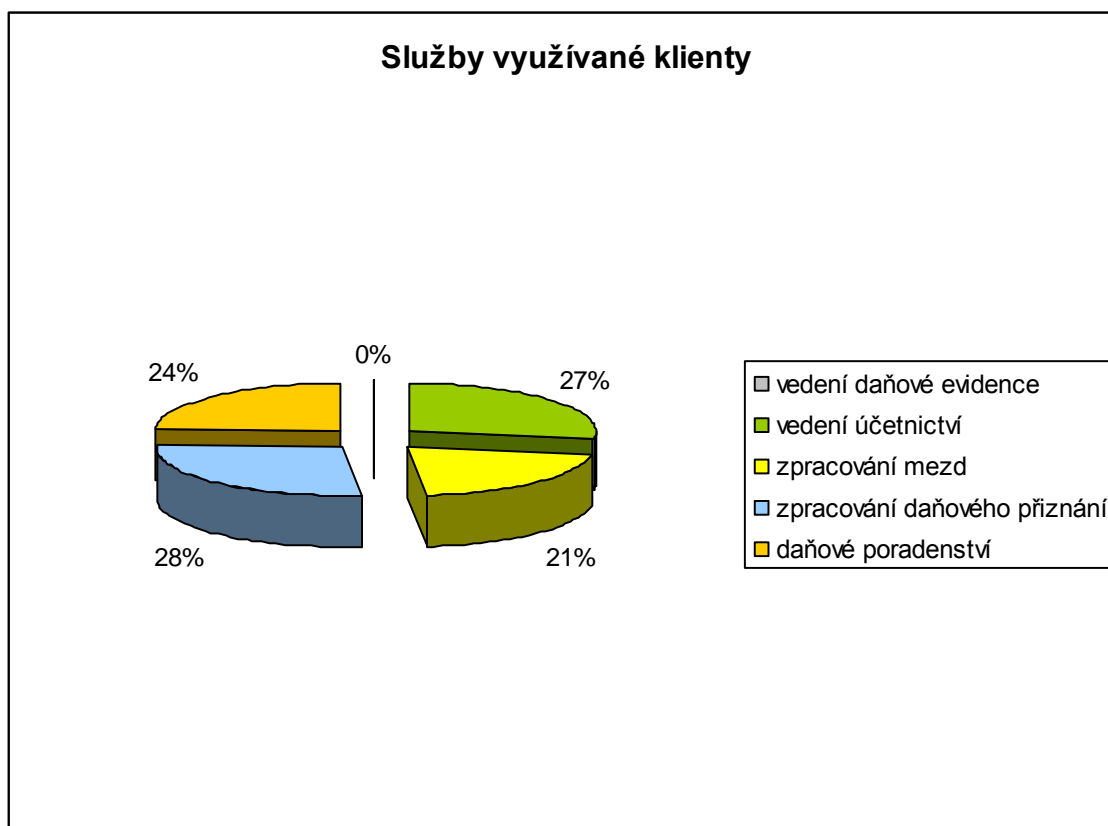




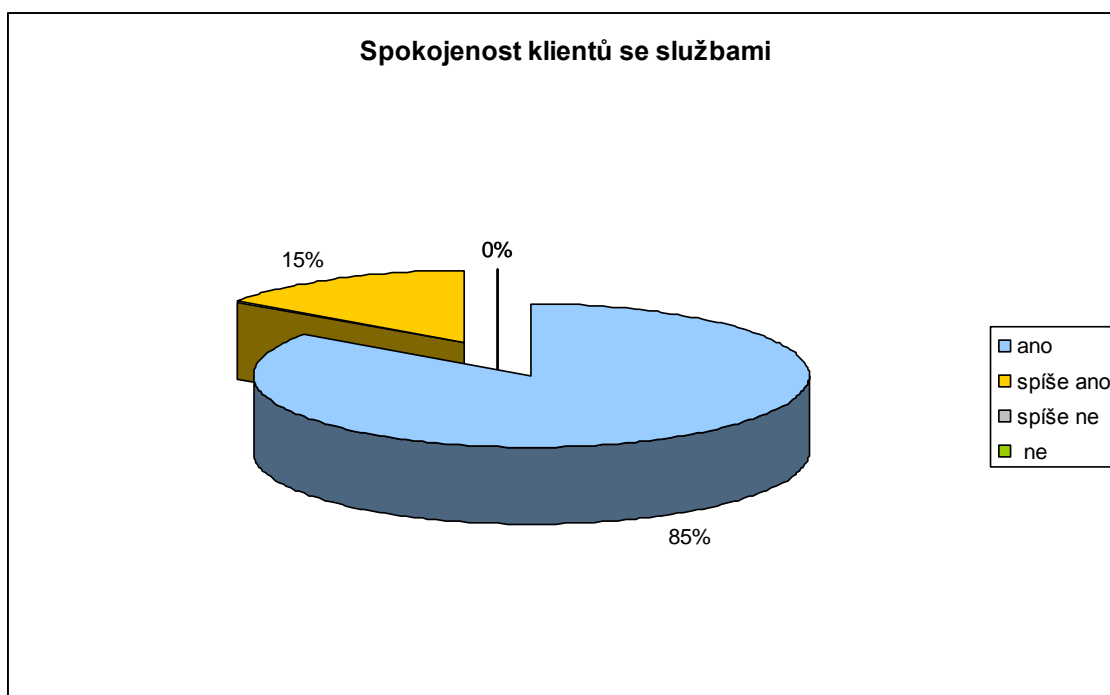
## 9 Příloha: Počet let klientů u společnosti



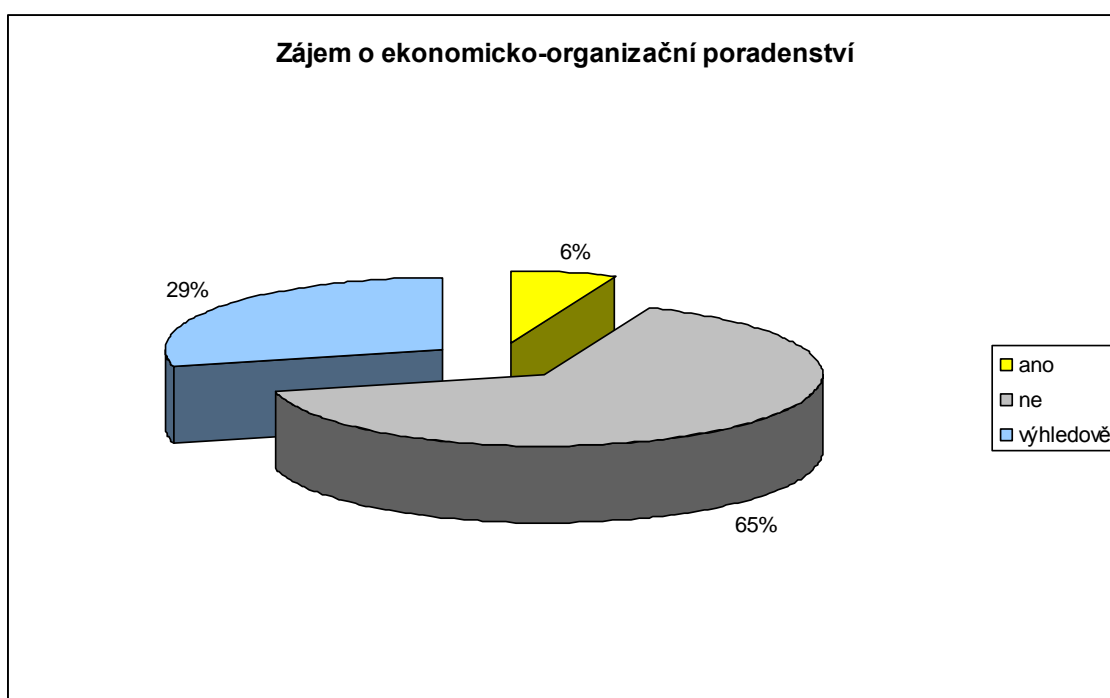
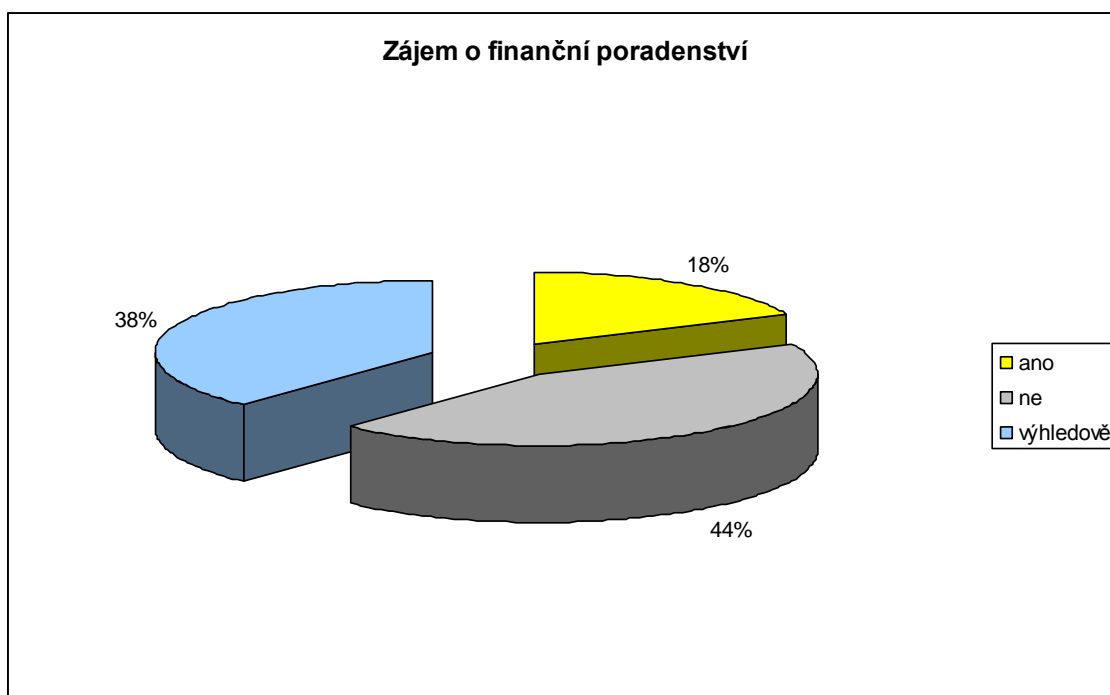
## 10 Příloha: Služby využívané klienty



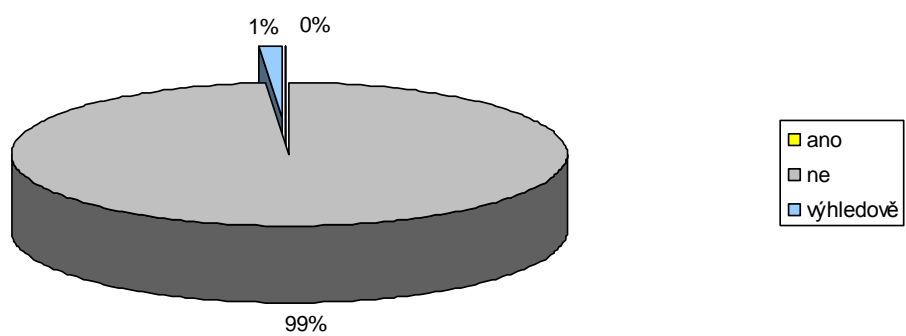
## 11 Příloha: Spokojenost klientů se službami



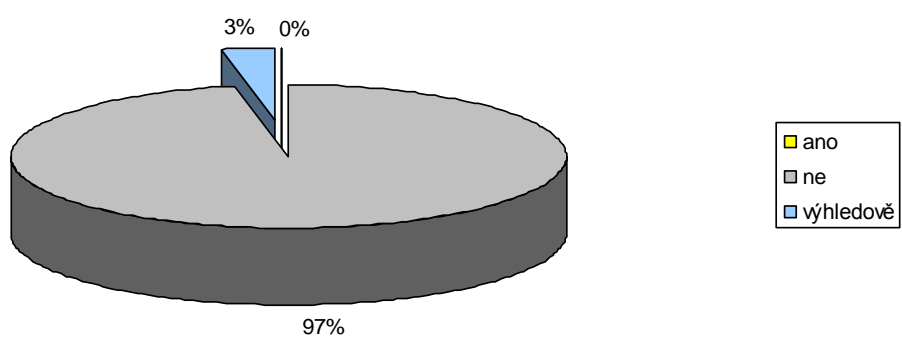
## 12 Příloha: Zájem o rozšíření služeb



### Zájem o činnost správce konkursní podstaty



### Zájem o činnost likvidátora



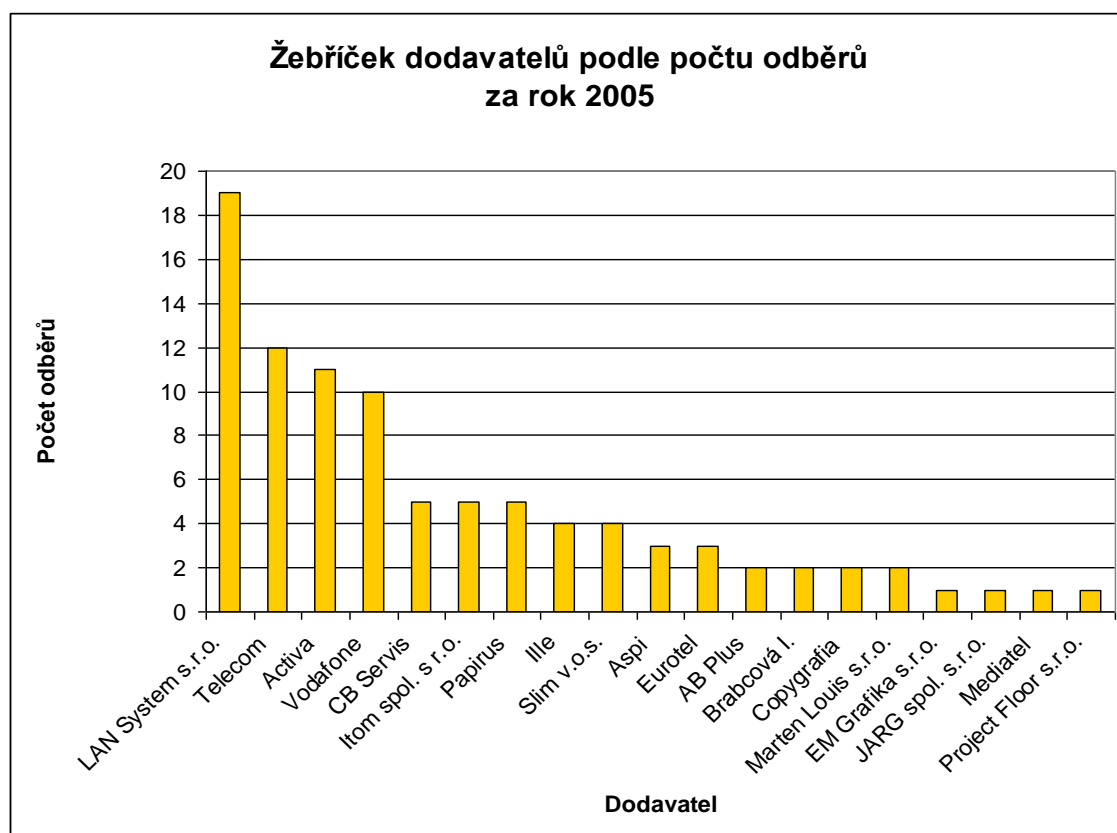
## 13 Příloha: Vývoj tržeb v účetnictví a daňovém poradenství

Rok	Tržby celkem (v mil. Kč)
2000	66 526
2001	68 937
2002	90 136
2003	98 826
2004	85 248



## 14 Příloha: Žebříček dodavatelů

Dodavatel	Počet odběrů za rok
LAN System s.r.o.	19
Telecom	12
Aktiva	11
Vodafone	10
CB Servis	5
Itom spol. s r.o.	5
Papirus	5
Ille	4
Slim v.o.s.	4
Aspi	3
Eurotel	3
AB Plus	2
Brabcová I.	2
Copygrafia	2
Marten Louis s.r.o.	2
EM Grafika s.r.o.	1
JARG spol. s.r.o.	1
Mediatel	1
Project Floor s.r.o.	1



Dodavatel	Výše odběrů za rok (v Kč)
LAN System s.r.o.	244 992
Itom spol. s r.o.	90 108
Activa	47 989
Papirus	39 772
Project Floor s.r.o.	32 844
Telecom	26 177
AB Plus	23 991
Vodafone	23 645
Eurotel	13 740
CB Servis	9 758
Slim v.o.s.	9 693
Ille	6 485
Mediatel	3 832
Brabcová I.	3 808
Copygrafia	3 026
EM Grafika s.r.o.	2 594
Aspi	1 110
Marten Louis s.r.o.	833
Jarg spol.s r.o.	456

